

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení motivačního systému podniku

Evaluation of a Motivational System in the Enterprise

Student:	Jana Blinkalová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Petr Němčík

Ostrava 2012

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 27.4.2012

.....
Bc. Jana Blinkalová

Touto cestou děkuji panu Ing. Petru Němčíkovi, vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení, čas a cenné rady, které mi poskytl během zpracování diplomové práce.

Dále bych také ráda vyjádřila poděkování Ing. Vladislavě Čevelové za možnost tuto práci ve společnosti zpracovat, za možnost přístupu k interním materiálům a poskytnutí informací o společnosti.

Obsah

1. Úvod	3
2. Teoretická východiska motivace pracovníků	5
2.1. Definice pojmů	5
2.1.1. Motivace	5
2.1.2. Pracovní motivace	6
2.1.3. Motiv	7
2.1.4. Motivační proces	8
2.1.5. Stimulace	10
2.1.6. Stimul	10
2.1.7. Demotivace	10
2.2. Přístupy motivace	12
2.2.1. Maslowova hierarchie potřeb	12
2.2.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti	14
2.2.3. Teorie spravedlnosti (teorie rovnováhy vydání a zisku)	16
2.2.4. Vroomova expektační teorie	17
2.2.5. Stimulační teorie	18
2.2.6. Porter-Lawlerův model	18
2.2.7. McGregorova teorie pracovní motivace X a Y	19
2.2.8. Teorie „cukru a biče“	20
2.3. Možnosti zkoumání motivace (způsoby a techniky sběru dat a jejich charakteristika)	21
2.4. Systém hodnocení	23
2.5. Odměňování	27
2.5.1. Stávající motivační systém podniku	29
2.5.1.1. Peněžitě odměny	30
2.5.1.2. Nepeněžitě odměny	31
3. Charakteristika podniku	33
3.1. Popis organizace	33
3.2. Poslání, vize organizace	34
3.3. Organizační struktura	35
3.3.1. Členění organizačních struktur	35
4. Analýza současného stavu motivačního systému podniku	37
4.1. Sestavení dotazníku	37
4.2. Vyhodnocení výsledků dotazování	38
4.3. SWOT analýza	54
4.3.1. Silné stránky společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.	55
4.3.2. Slabé stránky společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.	56
4.3.3. Příležitosti společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.	57
4.3.4. Ohrožení společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.	57
5. Návrhy a doporučení	58
6. Závěr	61
Seznam použité literatury	
Seznam internetových zdrojů	
Seznam zkratk	
Seznam tabulek	
Seznam grafů	
Seznam obrázků	

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh

1. Úvod

Téma „Hodnocení motivačního systému podniku“ je zvoleno z důvodu atraktivnosti v současné době. Motivace zaměstnanců je velmi důležitou a dá se říci že i jednou z klíčových součástí celé společnosti. Bohatství každé firmy spočívá v lidech, v jejich schopnostech a dovednostech a na podniku je pak vytvořit podmínky, aby inspiroval zaměstnance k tomu, aby dopomohl k získání konkurenční výhody, k odlišení od ostatních podniků a díky tomu bude podnik konkurenceschopný a schopen se přizpůsobovat neustále se měnícímu tržnímu prostředí. Lidé jsou tedy pro firmu ten nejcennější zdroj, který má. Společnost by měla v zaměstnanci vzbudit pocit sounáležitosti s organizací, že je její nedílnou součástí a že díky němu dojde k předem definovaným a vytyčeným cílům.

Hlavním motivem zaměstnance k práci je pocit nedostatku (tj. nejúčinnější motivační prvek). Pokud zaměstnanec uspokojí své potřeby, dochází k pocitu uspokojení a jeho práce bude pravděpodobně odváděna svědomitěji, kvalitněji a s větším zájmem o dosažení cíle rychleji a precizněji.

V dnešní době převládá názor, že nejvíce jsou lidé motivováni vidinou vyššího příjmu, ale za tímto předpokladem stojí také kvalita života, úspěch, seberealizace a s tím související uspokojení a v jistém okamžiku je brán zřetel i na volný čas. Z tohoto důvodu je ve vlastním zájmu zaměstnavatele, aby podřízené vhodně motivoval. Je tedy nezbytné neustále investovat do vzdělání pracovníků a tím prohlubovat jejich kvalifikaci, potenciál, aby bylo dosaženo co nejvyšší úrovně pracovního výkonu. K tomuto účelu může vedoucí pracovník využít několik možností ve formě správně používaných motivačních nástrojů.

Zaměstnanci i podnik se „potřebují“ navzájem. Podnik by bez zaměstnanců nebyl schopen plnit svou podstatu podnikání a zároveň zaměstnanci bez podniku by nemohli uspokojovat své potřeby a přání. Je tedy potřeba nalézt soulad ve sféře motivace mezi firemními a zaměstnaneckými potřebami.

Cílem diplomové práce je zjistit stav motivace ve firmě TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s., zhodnotit, navrhnout a doporučit možná zlepšení pomocí analýzy motivačního systému podniku prostřednictvím dotazníkového šetření zaměstnanců, SWOT analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení a také pomocí studia dostupné

literatury, která by mohla v kladném směru ovlivnit výkonnost ve firmě. Dotazníkové šetření je zaměřeno na spokojenost zaměstnanců ve firmě a na jejich postoje k práci.

Tato práce je strukturována do čtyř částí. První teoretická část je zpracována na základě doporučené odborné literatury a je zde rozebíráno téma související s motivací zaměstnanců jako je motivace, pracovní motivace, motivační proces, stimul, demotivace, přístupy motivace, možnosti jejího zkoumání a další. Ve druhé části je charakterizována společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s., kde je uveden konkrétní popis podniku, poslání a vize, organizační struktura a mnohé další. Třetí část se zaměřuje na analýzu současného stavu motivačního systému podniku, sestavení dotazníku, jeho vyhodnocení a vypracování SWOT analýzy. Návrhy a doporučení, které plynou z uvedených analýz, jsou zahrnuty do čtvrté části této práce.

2. Teoretická východiska motivace pracovníků

Tato kapitola se zabývá pojmem motivace a dalšími, které s tímto tématem souvisí. Jsou zde uvedeny a rozepsány různé přístupy motivace a možnosti jejího zkoumání, způsoby a techniky sběru dat k vyhodnocení motivace v konkrétní firmě. Je tu popsána Maslowova pyramida potřeb. Dále je zde rozebráno hodnocení a odměňování zaměstnanců.

„Pokud chceš dosáhnout trvalého úspěchu, musí motivace, která tě žene k tomuto cíli, vycházet z nitra. Nezáleží na tom, kdo jsi, ani jak jsi starý.“

P. J. Meyer

2.1. Definice pojmů

2.1.1. Motivace

Samotné slovo motivace pochází z latinského slova *movere*, tj. pohybovat se, měnit se.

Autorka Deiblová (2005) říká, že motivace představuje všeobecná a obsáhlá označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují, případně kontrolují chování ohledně intenzity a směru. Pojem motivace je chápán jako vyjádření skutečnosti, že na lidskou psychiku působí specifické, ne vždy jen vědomé vnitřní hybné síly.

Motivace je těžko uchopitelná, formulovatelná, nehmotná, ale když s ní umíme pracovat, dokáže zázraky. Motivace může být pozitivní (vnáší do nás pohodu) nebo negativní (dostáváme se do stresu).

*„Motivace představuje **soubor vnitřních hnacích sil člověka**, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitou udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti).*

*V organizaci má motivace význam zejména v souvislosti s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností pracovníka, proto v této souvislosti hovoříme specificky o **motivaci pracovního jednání**.*“¹

Motivace má vliv na změnu psychologických procesů, které souvisí s jednáním jedince. Pomáhá vysvětlit, čím bylo chování jedince ovlivněno, jaké pohnutky ho vedli ke změně a proč zvolil právě tento konkrétní cíl.

Jde o proces, který povzbuzuje a vede naše chování. Motivace je rozhodujícím faktorem zajištění produktivity. Například ze dvou lidí disponujících stejnými schopnostmi bude lepší výkon vždy podávat ten, který bude motivován. Manažer tedy musí umět lidi správně motivovat k lepšímu výkonu. Důležitou roli zde hrají i ambice. Lidi bez ambicí totiž nelze motivovat.

S motivací chování lidí velmi souvisí. Motivace zdaleka nejsou jen peníze. Lidé ve firmě mají různé potřeby, různé cíle, dělají různé kroky k tomu, aby svoje potřeby uspokojovali.

2.1.2. Pracovní motivace

Autoři Provazník, Komárková (2004) ve své publikaci říkají, že pracovní motivace je ten aspekt lidského chování, který má co dočinění s daným pracovním výkonem, s určitou pracovní pozicí, se vším, co vede ke splnění pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje pracovní ochotu člověka, znamená obecný přístup k práci, k daným pracovním úkolům.

V pracovní motivaci jde o přístup, ochotu a postoj jednotlivce k práci, ať už obecný vztah k práci nebo k práci dle firmy či typu organizace, která je ovlivněna vnitřními pohnutkami (motivvy). Je tedy motivovanou činností. V pracovní motivaci tedy hraje důležitou roli motivace lidská.

¹ PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 173 s. ISBN 80-247-1706-9.

Autorka knihy Řízení a rozvoj lidí ve firmách Tureckiová (2004) rozlišuje motivy na:

- přímé (vnitřní nebo intrinsické) – sem patří například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, možnost vlastního rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci atd. Toto je ukázkou toho, že práce je sama o sobě zdrojem uspokojení,
- nepřímé (vnější nebo extrinsické) – příkladem je mzda, prostřednictvím které je dosaženo uspokojení jiných potřeb, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti a další. Práce je v rámci nepřímého motivu brána jako prostředek k uspokojování jiných potřeb.

V této oblasti je kladen velký důraz na vedoucího pracovníka a na jeho schopnosti a dovednosti, aby dokázal v zaměstnancích vyvolat smysl, touhu po splnění dílčích pracovních úkolů a tím přispět k dosažení firemních cílů, které nebudou v rozporu s jeho osobními cíly.

Motivace a výkon se zlepšují, jestliže mají lidé náročné, ale přijatelné cíle a dostávají zpětnou vazbu. Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.

Je dobré více vnímat vazbu mezi strategií odměňování, motivací a pracovním výkonem. Na odměňování je třeba se dívat i z pohledu pracovníka. Jedná-li se s lidmi jako se zainteresovanými partnery, naplňují se jejich očekávání.

Existují rozdíly mezi peněžními stimuly a nepeněžními odměnami. Je nutné, aby si vedoucí pracovník uvědomoval i možnosti nepeněžních odměn jako je uznání, příležitost k rozvoji, příležitost ke kariéře, kvalita pracovního života.

2.1.3. Motiv

Pod pojmem motiv si můžeme představit duševní energii, popud, který je zaměřen na cíl nutící k určitému jednání a chování. Je to vnitřní příčina jednání, která má zajistit uspokojení nějaké potřeby. Motiv usměrňuje přístupy a postoje k okolí, k lidem, činnostem, věcem, k firmě, ke spolupracovníkům, k sobě samému, k práci, k různým technologickým a organizačním změnám apod. Motiv přetrvává do té doby než dojde k dosažení cíle a tím i k uspokojení jedince (Provazník, Komárková, 2004).

Činnost motivu je oslabena nebo může být i znemožněna působením motivů, které jdou proti sobě, tedy jde o různé cíle (Provazník, Komárková, 2004).

„Například motivem alimentárního (obživného) chování je hlad, jeho cílem je nasycení. Základními motivy jsou potřeby.“²

2.1.4. Motivační proces

Je zásadně nutné rozlišovat mezi **motivací vnější** a **motivací vnitřní**.

Vnitřní motivace obsahuje faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali. **Vnější motivace** znamená to, co dělá firma pro lidi, aby je motivovala.

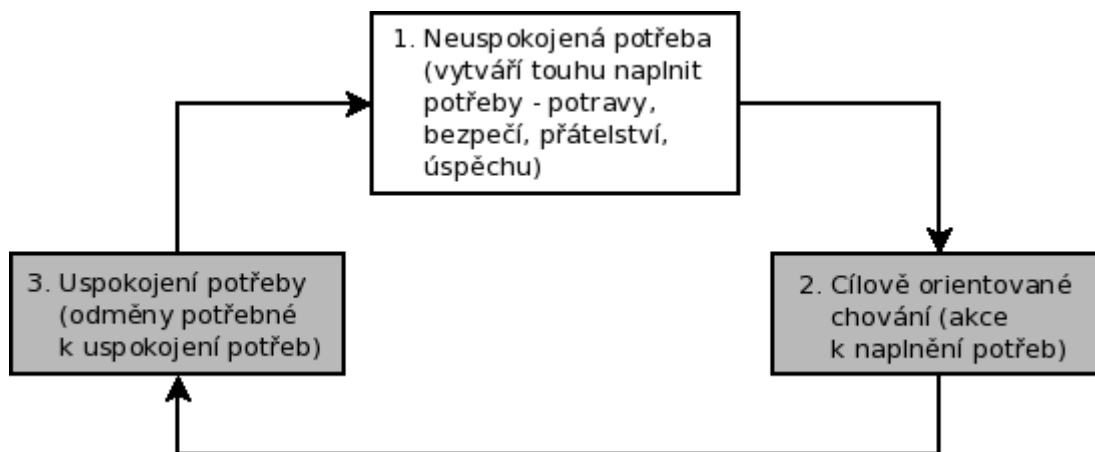
Proces motivace ve firmě je vždy kombinací motivace vnitřní (jak u manažera, tak u zaměstnance) a motivace vnější, čili možnosti odměn za odvedený výkon. Jestliže vnitřní motivace je trvalá a skutečně účinná, pak vnější motivace je jen impuls, popud. Její účinek nevydrží dlouho. Jedinou správnou cestou je postup, kdy se vnějšími impulsy podaří dosáhnout vnitřní motivace. Tak bude dosaženo u zaměstnanců trvale pozitivních přístupů k pracovním povinnostem. Paradoxně pak nehrají peníze nejdůležitější roli.

V ideální firmě jsou potřeby lidí v souladu s potřebami firmy. Uspokojení z práce ovlivňují hygienické **faktory** a **motivátory**.

Motivační proces nastává proto, že existuje neuspokojená potřeba. Tato neuspokojená potřeba neboli nedostatek něčeho vede jedince k určitému chování (aktivitě), které směřuje k uspokojení potřeby (k cíli). Motivační proces je uspokojením potřeby uzavřen.

² NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 7 - 8 s. ISBN 80-85603-01-2.

Následující obrázek č. 2.1.4. je převzat z knihy DONNELLY, James H. jr.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*, s. 369 a popisuje, že chování jedince je orientováno na cíl.



Obrázek 2.1.4. Proces motivace

„Východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí. Na obrázku je tato aktivita orientována na cíl. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní.“³ Pokud není cíle dosaženo, není pravděpodobné, že se budou moci dát stejné kroky opakovat.

Proces motivace je založen na teorii potřeb, cílů a očekávání. Motivační proces se dle Armstronga (2007) dělí na 4 fáze. První fáze je zahájena nenaplněnou **potřebou**, ta signalizuje přání a touhu něco získat. Tím začíná každý motivační proces. V další fázi se **stanovují cíle**, které mají vést k uspokojení potřeb prostřednictvím realizace vhodně **zvolených kroků** (strategie). Je-li strategie úspěšná a **cíle je dosaženo**, tedy počáteční potřeba je uspokojena, je pravděpodobné, že bude v budoucnu možné pro podobnou potřebu tuto strategii použít znovu.

³ DONNELLY, James H. jr.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 368 s. ISBN 80-7169-422-3.

2.1.5. Stimulace

Stimulací dle knihy Provazník; Komárková (2004) „*rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.*“⁴

Vliv stimulace na motivaci je zjevný.

2.1.6. Stimul

Základním prvkem stimulace je stimul a autoři Bedrnová, Holý (2007) ho používají ve významu pobídky, vnějšího podnětu, popudu a incentive.

Stimul je záležitost, která ovlivňuje a povzbuzuje výkonnost a chování každého jedince, pomocí které se člověk rozhoduje, jak se zachová. Na rozdíl od motivace, která odráží přání, stimul se dá ztotožnit s odměnami, které napomohou zvýšit snahu po uspokojení těchto přání. Stimuly mohou napomoci v odstraňování konfliktů nebo jim dávají různou prioritu.

Nadřazený může z velké části zvýšit motivaci tím, že vytvoří takové prostředí, které je příznivé pro splnění určitého cíle firmy. Patří sem technická vybavenost, pracovní doba, režim práce, její bezpečnost, organizace, forma delegování, stupeň odpovědnosti, ekonomická jistota, možnost profesního růstu, ocenění, uznání a jiné.

2.1.7. Demotivace

Zaměstnanec se snaží uspokojovat v první řadě svou potřebu, splnit vlastní cíle, což představuje pocíťovaný stav nedostatku, ze kterého se rodí dušení energie motivu. Pokud se mu to nedaří kvůli nepřekonatelným překážkám, začne být nespokojen a vzniká duševní stav způsobený dlouhodobým neuspokojením potřeby, tzn. frustrace. Tuto frustraci může vyvolat

⁴ PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2004. 25 s. ISBN 80-245-0703-X.

například situace, kdy zaměstnanec dostane menší nebo dokonce žádnou výplatu, či se mu nedostalo ocenění za činnost navíc, kterou udělal pro firmu.

Dle publikace Bělohlávek (2008) člověk na tuto událost může reagovat různě:

- zesílí úsilí k překonání překážky,
- vzdá se daného záměru,
- stane se agresivním,
- hledá náhradní cíl,
- přesvědčuje se, že pro něj nedosažitelný cíl nemá cenu,
- vrací se k nižším způsobům uspokojení potřeb, například podvodem.

Z možných reakcí frustrovaného zaměstnance vyplývá, že až na první jednání, čímž je zvýšení úsilí, což je velice ojedinělá a dá se říci, že i málo pravděpodobná reakce, jsou ostatní pro firmu nevýhodné. Z tohoto důvodu je vhodné vyjmenovaná negativní jednání odstraňovat.

Demotivace nesmí být podceňována. V nejvíce případech je vyvolána z důvodu nejasnosti cílů, kterých má být dosaženo zadaným úkolem.

„Co všechno může způsobit frustraci a demotivaci zaměstnance?“

- *nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,*
- *nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům,*
- *chaos nebo špatná organizace práce,*
- *nespravedlivé odměňování,*
- *nezasloužená pochvala jiného pracovníka,*
- *nezasloužená kritika,*
- *hrubé jednání nebo zesměšňování,*
- *pokažení dobré práce na dalším pracovišti,*
- *nezájem o nápady podřízených,*
- *neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,*
- *přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených,*
- *nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků,*

- *nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.*“⁵

2.2. Přístupy motivace

Motivační přístupy se liší dle mnoha hledisek a potřeb využití. Existuje celá řada přístupů, které se touto problematikou zabývají.

Mezi nejznámější z nich patří:

- Maslowova hierarchie potřeb,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie.

Tyto teorie mohou být zařazeny do kategorie zaměřené na obsah.

- Teorie spravedlnosti,
- Vroomova expetkační teorie,
- Stimulační teorie.

Výše uvedené patří do teorií zaměřené na proces.

- Porter-Lawlerův model
- McGregorova teorie pracovní motivace X a Y
- Teorie „cukru a biče“

2.2.1. Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie vychází z předpokladu, že motivace a funkční prvky se mění, jsou tedy nestálé a nejsou pro každého stejné. Jedinci v rozličných situacích reagují na jiné motivační faktory, podle osobní situace a potřeb. Tyto potřeby na sebe logicky navazují.

V minulém století americký psycholog Abraham Herold Maslow stanovil 5 motivačních úrovní, mezi nimiž se každý z nás pohybuje. Jednotlivé úrovně představují motivační klíče, které můžeme využít při snaze motivovat druhé lidi.

⁵ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 44 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

Maslowova teorie potřeb je jedna z nejznámějších koncepcí motivace lidského jednání zaměřená na obsah, což obnáší rozpoznání cíle, který uspokojí lidskou potřebu. Teorie hierarchie potřeb je založena na předpokladu, že jedinci postupně vyžadují uspokojení na několika stoupajících úrovních potřeb. Potřeby jsou uspořádány do určitých stupňů. Ty ukazují význam potřeby v celé struktuře potřeb.

Maslow, který vytvořil tuto teorii, zde naznačuje, že když je dosaženo uspokojení jedné úrovně, středem zájmu se stává jiná, vyšší úroveň potřeb. Maslow tvrdí, že pokud má určitá osoba v určitý okamžik neuspokojeny veškeré potřeby, tak se nejprve uspokojí naléhavější potřeby a pak dojde k uspokojení ostatních. Potřeby na nižší úrovni musejí být uspokojeny dříve než potřeby vyšší úrovně.

Jen doposud neuspokojené potřeby mohou mít vliv na chování jedince, tzn. uspokojená potřeba není motivátorem.

Pyramida potřeb dle Maslowa:

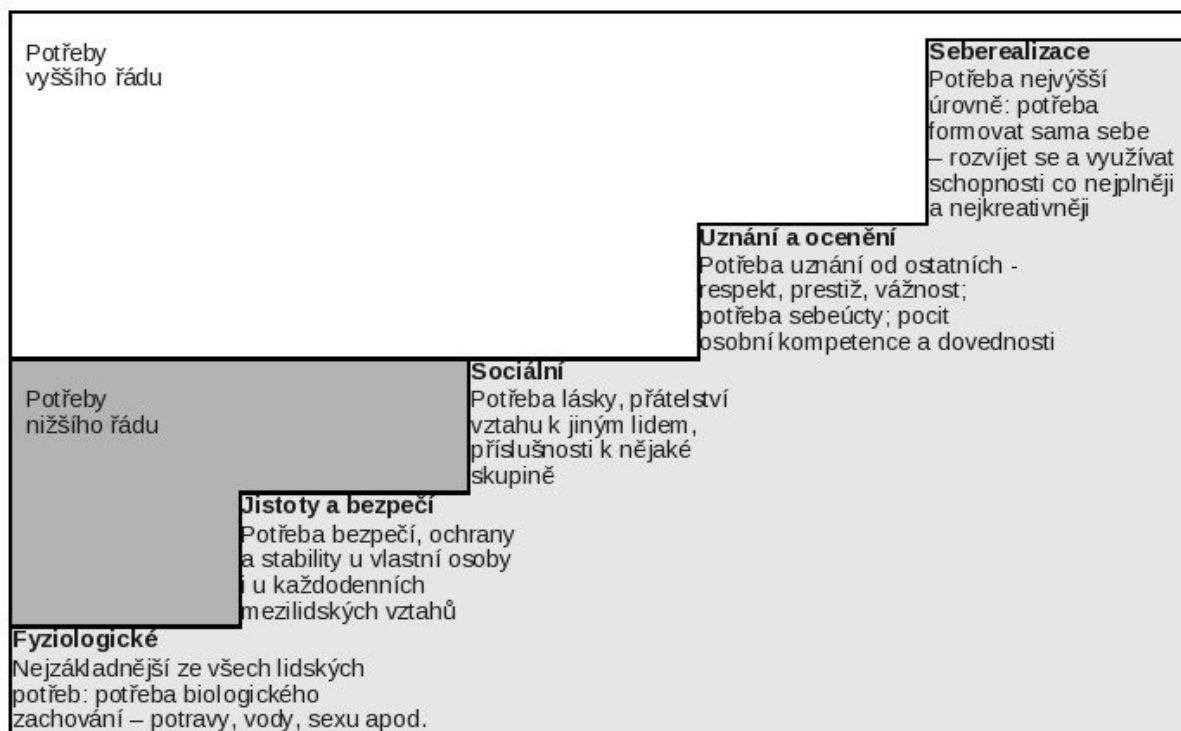
1. **Existenční potřeby.** Jedná se o primární potřeby, na úpatí pyramidy, lidského těla, které musí být uspokojeny, např. žízeň, hlad, bydlení, spánek, oblečení. Když jsou uspokojeny, posuneme se vzhůru na druhou úroveň, tj. potřebu jistoty a bezpečí.
2. **Potřeby bezpečnosti.** Sem patří jistota zaměstnání, sociální a zdravotní pojištění, ochrana před fyzickým poškozením, nemocí, neočekávanými pohromami a hlavně před ekonomickým nebezpečím. „Tyto potřeby mají v současném období i ve vyspělých státech daleko větší význam, než se do nedávné doby připouštělo. Zajištění pocitu ekonomického bezpečí zaměstnance a jeho rodiny a zabránění možností náhlé změny a jejích důsledků při ohrožení zdroje sociálního a ekonomického postavení má mimořádně významnou roli v individuální struktuře potřeb většiny zaměstnanců. Tato potřeba se aktivizuje zpravidla v obdobích ekonomických a sociálních stagnací.“⁶
3. **Sociální potřeby.** Člověk je historicky kolektivní tvor, proto potřebuje přátele a kolegy, být součástí skupiny, týmu. Nedostatky v této oblasti mohou vést k frustraci a ovlivnit duševní zdraví jedince. Tomuto faktoru se tudíž v motivační praxi klade stále větší pozornost.

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 169 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

4. **Psychologické potřeby.** Ty obsahují uznání, ocenění, sebeocenění a respekt od ostatních. Jde tedy o potřebu cítit se potřebným v kolektivu.

5. **Potřeby seberealizace.** Jsou to potřeby nejvyššího řádu, prostřednictvím nichž jedinec rozvíjí osobní předpoklady, sám sebe a své schopnosti.

Obr. 2.2.1. je čerpán z knihy DONNELLY, James H. jr.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*, s. 372.



Obrázek 2.2.1. Pyramida potřeb dle A. Maslowa

V této teorii je důležitý hierarchický charakter, to znamená, že účinně lze motivovat lidi jen tehdy, když je tento plynulý vývoj z jednoho motivačního stupně na druhý respektován. Pokud existuje neuspokojena nižší úroveň potřeb, je motivace dočasná nebo nemusí vůbec fungovat.

2.2.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Frederick Herzberg (americký psycholog) je autorem druhé nejčastěji citované motivační teorie k práci orientované na obsah, v níž se snažil zjistit a objasnit, jaké faktory jsou zdrojem spokojenosti a nespokojenosti v zaměstnání. Výsledkem jeho výzkumu je identifikace dvou skupin faktorů (hygienické faktory a motivátory).

Herzberg a jeho kolektiv zjistili, že spokojenost v pracovním prostředí je ovlivněna dvěma odlišnými skupinami faktorů, těmi jsou hygienické faktory (dissatisfactory) a motivační faktory (satisfactory).

Hygienické faktory (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997), známé též pod pojmem udržovací faktory, jsou něco, na co mají lidé nárok (mzda, pracovní podmínky). Jejich redukce nebo absence vyvolává velkou nespokojenost. Jsou to vnější faktory, které mají na zaměstnance určitý dopad. Pokud existují v této oblasti problémy, vzniká nebezpečí, že motivační prvky, ať už jsou sebelépe nastavené, nebudou fungovat správně. Samy o sobě ale k motivaci nevedou, ale jsou nezbytnou podmínkou pro udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Úkolem vedoucího pracovníka je zajistit splnění dostatečné úrovně hygienických faktorů. To přímo nezvýší motivaci, ale sníží se tím riziko demotivace.

K hlavním hygienickým faktorům patří především:

- firemní politika, administrativní procesy,
- dohled,
- vztahy s kolegy,
- plat,
- pracovní podmínky,
- osobní život a vliv práce na něj,
- jistota práce,
- společenské postavení.

Motivátory, nebo-li motivační faktory, jako jsou např. uznání, povýšení, osobní růst, odpovědnost, pokud jsou přítomny, vyvolávají silnou pozitivní motivaci a spokojenost s prací. Když nejsou přítomny, není důvod k velké nespokojenosti.

Mezi hlavní motivační faktory patří:

- dosažení vytyčeného cíle a s tím související úspěch,
- uznání,
- práce sama o sobě,
- odpovědnosti a míra pravomoci,
- postup v rámci firmy (povýšení),

- možnost osobního růstu.

Obr. 2.2.2. je přejat z knihy KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 60.

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	PŘÍTOMNOST	PŘÍTOMNOST	Neutrální stav (žádná spokojenost)  Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	NEPŘÍTOMNOST	NEPŘÍTOMNOST	

Obrázek 2.2.2. Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

„Rozdíl mezi motivačními a udržovacími faktory je podobný tomu, co psychologové popsali jako vnitřní a vnější motivátory. Vnitřní motivátory jsou součástí práce a objevují se, když zaměstnanec vykonává práci. Možnost vykonávat práci s vnitřním motivačním potenciálem je motivující, protože práce sama je odměnou. Vnější motivátory jsou vnějšími odměnami, které mají význam nebo hodnotu po vykonání práce nebo mimo pracoviště. Poskytují malé (pokud vůbec) uspokojení poté, co byla práce vykonána. Dobrým příkladem toho, co Herzberg označuje jako udržovací faktor a co někteří psychologové nazývají vnějším motivátorem, je plat.“⁷ Faktem Herzbergovy teorie je nutnost zabývat se jak vnější motivací, tak i motivací vnitřní.

2.2.3. Teorie spravedlnosti (teorie rovnováhy vydání a zisku)

Teorie spravedlnosti a expektační teorie jsou teorie zaměřené na proces. Tyto teorie se soustředí na to, „jak dochází k motivaci – tj., co iniciuje určité chování, co je řídí, udržuje a co je zastavuje.“⁸

⁷ DONNELLY, James H. jr.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 377 s. ISBN 80-7169-422-3.

⁸ DONNELLY, James H. jr.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 381 s. ISBN 80-7169-422-3.

Představitelem teorie spravedlnosti je J. S. Adams. Základem je to, že pracovník má tendence srovnávat svůj vklad do práce (pracovní vypětí, své schopnosti, zkušenosti, odpovědnost) a vklad svých kolegů, kteří vykonávají srovnatelnou činnost. Dále porovnává efekt, co obdrží po výkonu práce on a efekty, které přináší jeho spolupracovníkům. Za efekty se mohou brát například peníze, ale i uznání, příznivé pracovní prostředí, možnost pracovního postupu, zaměstnanecké výhody apod. Pokud se domnívá, že vklady a efekty nejsou vyrovnané, vyvíjí činnost, aby tuto nerovnováhu odstranil (Provazník, Komárková, 2004).

Nespravedlnost je motivační silou a má vliv i na morálku. Výskyt nespravedlivé situace, tedy kdy dochází k nedostatečné odměně, je častější případ než nadměrná odměna. Při nespravedlivé odměně jedinec často reaguje pokusem o změnu situace nebo se odvolává na situaci ostatních lidí.

„Mezi způsoby redukování nespravedlnosti patří:

- *odchod ze zaměstnání,*
- *změna vkladu vloženého do zaměstnání, např. méně práce či častější absence,*
- *změna výnosu prostřednictvím žádosti o vyšší plat nebo o dodatečné zaměstnanecké výhody,*
- *změna vnímání již obdržených výnosů ze zaměstnání. Člověk může znovu zvážit, zda jeho odměna není přece jen lepší, než vyplynulo z původního porovnání.“⁹*

2.2.4. Vroomova expektační teorie

Jejím tvůrcem je V. H. Vroom. Jedinci si volí mezi různými způsoby chování, buď si vyberou pomalejší tempo práce nebo rychlejší tempo práce. Pokud je pracovník přesvědčen, že jeho pracovní úsilí bude spravedlivě odměněno, tato kladná motivace povede ke zvýšení úsilí, jinými slovy řečeno to znamená, že pokud je cíl přitažlivější a hodnotnější, tím se zintenzivní úsilí k jeho dosažení.

⁹ DONNELLY, James H. jr.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 381 s. ISBN 80-7169-422-3.

Expektační teorii motivace pracovního jednání vyjádřili Provazník, Komárková (2004) v podobě:

$$M = f(V \cdot E)$$

Kde: M - úroveň motivace,

V - valence, subjektivní očekávané uspokojení, ke kterému motivace povede,

E - expektance, subjektivní pravděpodobnost, že se dosáhne očekávaného výsledku.

Pokud pomůže pracovní činnost člověku dosáhnout významných a přitažlivých hodnot, tzn. bude-li „V“ dosahovat hodnot blížících se „1“ a současně „E“ se blíží „1“, motivace bude vysoká a dosahuje také hodnot, které se blíží „1“.

2.2.5. Stimulační teorie

Ve stimulační teorii (aktivační teorii) se analyzuje použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo také k vytváření motivujícího prostředí. Soustředí se na prostředí a na vliv prostředí na jedince. Prostředí má tedy vliv na chování lidí (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Základem této teorie je tzv. Thorndikeův zákon efektu, ve kterém se praví, „že chování, které má za následek příjemnou skutečnost, se bude opakovat; chování, které má za následek nepříjemnou skutečnost, se pravděpodobně opakovat nebude.“¹⁰

2.2.6. Porter-Lawlerův model

Model psychologů L. Portera a E. Lawlera je jeden ze složitějších. Předkládá myšlenky a vztahy, které se nalézají i v jiných teoriích motivace, jako je například Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Vroomova expektační teorie a stimulační teorie.

Je zde zdůrazněn vztah výkonu, uspokojení, odměn tak, aby pracovníci plnili své pracovní povinnosti, pro které jsou náležitě kvalifikováni. Je zde nutno se zaměřit na měření výkonu, což bývá problém. Měření musí být prováděno přesně a systematicky, aby docházelo ke

¹⁰ DONNELLY, James H. jr.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 386 s. ISBN 80-7169-422-3.

spravedlivému rozdělování odměn. Při nespravedlivém rozdělování odměn se může pracovníkům zdát, že jejich vynakládané úsilí ztrácí smysl. Jestliže neexistují očividné rozdíly ve výši odměn mezi pracovníky kvalitně odvádějícími svou práci a pracovníky málo výkonnými, tak pracovitější ztrácejí motivaci a to se odráží v jejich výkonech.

V modelu je popsána existence dvou faktorů, jež omezují pracovníkovu úsilí vkládané do práce. Prvním faktorem je hodnota odměny jedinci do té míry, do které uspokojuje potřeby jistoty, společenského uznání, seberealizace a autonomie. Ve druhém faktoru je popsána pravděpodobnost, že výsledky (cíle) práce závisejí na úsilí tak, jak jsou vnímány jedinci.

Jednoduše řečeno, čím větší je hodnota odměny a současně čím vyšší je pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí jedince, tím větší úsilí bude vynaloženo. Samotné úsilí však nestačí, je nutností, aby byl pracovník kvalifikován a měl potřebné schopnosti a dovednosti.

2.2.7. McGregorova teorie pracovní motivace X a Y

Autorem teorie X a Y je D. McGregor (představitel humanistické psychologie).

„Jde vlastně o jakousi reflexi protikladných představ o člověku – pracovníkovi a z těchto představ (implicitních teorií osobnosti) vycházejících přístupů k němu.“¹¹

Teorie X – typ X – vyjadřuje názor, že lidé jsou v podstatě líní tvorové, mají vrozenou nechuť k práci a snaží se práci vyhnout a vyhýbají se i odpovědnosti. Je nutné je přinutit k práci systémem odměn a trestů, musejí být kontrolováni. Dobrý výkon je naopak potřeba vhodně finančně odměnit.

Teorie Y – typ Y – je postavena na důvěře člověka a na jeho kladném vztahu k práci. Předpokládá, že práce je pro člověka stejně přirozenou aktivitou jako je hra nebo odpočinek, že přirozená je i samostatnost a odpovědnost. Firmy dostatečně nevyužívají schopnost samostatného rozhodování, spíše se snaží tento potenciál jednotlivců potlačit, kontrolovat. Důležitější než odměny je pro člověka pocit důležitosti vlastní práce.

¹¹ PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2004. 71 s. ISBN 80-245-0703-X.

Podle převažujícího typu představ o podřízeném má vedoucí rozhodnout, jak k němu bude přistupovat a dále s ním jednat.

2.2.8. Teorie „cukru a biče“

Toto je jedna z nejzákladnější a nejjednodušší motivační teorie a i v dnešní době stále používána. Je založena na učení B. F. Skinnera, kde je popisováno mechanické využívání pozitivních a negativních zpevnění pro dosažení žádoucího pracovního chování zaměstnanců a je tedy zapotřebí využívat „politiku cukru a biče.“ Chování a motivace podřízených je řízeno formou odměn a trestů, které mají být přímo spojeny s daným výkonem. Skinner ve svém modelu tvrdí, že odměňování pozitivního (žádoucího) chování bude mít za následek redukci negativního (nežádoucího) výsledku. Při kvalitně a dobře odváděné práci zaměstnanec dostane odměnu v podobě „cukru,“ v opačném případě, tedy kdy práce není odváděna dle předpokladů nadřízeného, je zaměstnanec potrestán „bičem.“ Tyto vnitřní stimuly mají funkci pobídky jedince k nějaké (pro firmu) prospěšné činnosti. Prostřednictvím chování jedince se dospěje přes pracovní výsledek k odměně za dosažení daného výsledku.

V praxi je odměnou např. měsíční mzda, úkolová mzda, nadstandardní odměny, zpětná vazba ve formě pochvaly, kritiky nadřízeného a další.

V rámci Skinnerovi teorie je možno vypočítat tři možnosti důsledků chování zaměstnanců. Prvním důsledkem je posilující chování zapříčiněno poskytnutou odměnou. Druhý je opačný a tedy oslabující chování z důvodu potrestání. Třetí je neutrální chování, protože nedochází ani k odměně, ani k potrestání. Z těchto tří výše uvedených důsledků chování zaměstnanců je zřejmé, že pokud nadřízený chce posílit chování svých podřízených, poskytne jim za požadovaný výsledek odměnu, chce-li oslabit chování, poskytne trest a pokud má zájem, aby dané chování vymizelo, tak mu nevěnuje pozornost a chování časem vyhasíná. I samotní zaměstnanci takto přemýšlejí a fungují. Když jsou odměněni za chování, tak odměna má posílit opakující se jednání a více nedělají to, co jim pozitiva nepřináší. K tomu ale musí prvně dospět metodou pokus a omyl.

2.3. Možnosti zkoumání motivace (způsoby a techniky sběru dat a jejich charakteristika)

Existuje mnoho metod, pomocí kterých lze získat potřebná data. Například dotazování, pozorování, experiment, psychologické metody v marketingovém výzkumu a další.

Metoda **dotazování** lze definovat jako prvotní sběr informace, zaujímá jednu z prvních příček marketingového výzkumu. Je nejtypičtější metodou a je velmi často využívána. Dotazování je založeno na komunikaci s jednotlivými zkoumanými osobami – tzv. respondenty. *Jeho cílem je zobrazení rozdílů v mínění respondentů. Nezanedbatelnou výhodou dotazování je také to, že na rozdíl od jiných metod (pozorování, experiment ap.), jsou jeho výsledky poměrně snadno kvantitativně zpracovatelné. Ale je třeba mít na paměti, že postoje a názory respondentů nelze měřit pouze dotazováním.*¹²

Dotazování se dá rozdělit na:

- *ústní* – k pozitivům patří vysoká návratnost vyplněných dotazníků, lze upřesnit otázky, mohou být použity i složitější otázky a lze realizovat ve větší skupině osob. Negativem je finanční náročnost,
- *písemné* – z hlediska použití je jednodušší. Výhodou je nižší finanční náročnost a zorganizování této formy výzkumu. Do nevýhod se zahrnuje hlavně nízká návratnost dotazníků,
- *telefonické* – v dnešní době se tato forma výzkumu rozšířila. Dotazník je respondentovi čten do telefonu a odpovědi zaznamenávány do počítače. Mezi výhodu patří nízké náklady, rychlost získání informace. Do nevýhod jsou zahrnuty drahé telefonní poplatky, vyšší nároky na soustředění ze strany respondenta a hrozba položení telefonu.

Pozorování je nepřímý nástroj sběru informací. Není nutný přímý kontakt se zkoumaným subjektem. K pozorování jsou používány různé technické pomůcky jako kamery, magnetofony apod. Je nutno si připravit plán (scénář), který zabezpečí spolehlivost výsledků,

¹² SVOBODOVÁ, Hana; MYNÁŘOVÁ, Lenka; KAČER, Robert. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 1994. 27 s. ISBN 80-7078-226-9.

efektivní průběh pozorování. Je nutné pozorovatele řádně proškolit a zajistit co nejvhodnější podmínky pro práci. Pozorování lze členit na zjevné a skryté.

K výhodám této metody patří, že není závislá na ochotě pozorovaných osob. Nehrozí zkreslení informací prostřednictvím subjektivního vyjádření respondenta. Za nevýhody jsou považovány vysoké nároky na pozorovatele, na jeho interpretaci, časová náročnost a také to, že informace nelze poměrně často kvantifikovat.

Experiment. Informace jsou pro účely této formy marketingového šetření čerpány z uměle naorganizovaných jevů, působí zde tedy řízené a kontrolované faktory. Do prostředí experimentu je zaveden testovací prvek. Pozoruje se jeho působení a je měřen na jiném prvku.

Experimenty je možno dělit do dvou skupin. Na *experimenty laboratorní /prováděné v organizovaném prostředí/* a *experimenty přirozené /v přirozeném marketingovém prostředí/*.

*Nejčastější využití experimentu je při testování prodejních oblastí, testování výrobků /balení, cen/ a zkoumání spotřebitelské akceptace a preference. Navíc je třeba připomenout nutnost velké opatrnosti při zobecňování experimenty získaných poznatků, neboť čerpáme údaje ze situací v podstatě uměle navozených.*¹³

Psychologické metody v marketingovém výzkumu. Sem patří:

Psychologické explorace – jde o rozhovor testované osoby (testovaných osob) s psychologem. Je používán nestrukturovaný dotazník. Otázky jsou respondentovi přizpůsobovány. Tazatel je vysoce kvalifikovaná osoba, která je důkladně seznámena s problematikou.

Asociativní techniky – tzn. vybavování si představ v závislosti na jiném jevu. Cílem této techniky je nalezení asociací na určitou značku, podnik, název, barvu či tvar výrobku.

Konstruktivní procedury (hraní rolí) – testovaná osoba se vyjadřuje k jednotlivým skutečnostem, vysvětluje je. Toto vysvětlení je pak analyzováno. Výsledky jsou využívány ke

¹³ SVOBODOVÁ, Hana; MYNÁŘOVÁ, Lenka; KAČER, Robert. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 1994. 30 s. ISBN 80-7078-226-9.

zjišťování sociálního obrazu výrobku, jeho podmínek tvorby, zjišťování účinnosti propagačních materiálů.

Tyto techniky se snaží zjistit to, co respondent nedokáže vyjádřit slovně o zkoumaném subjektu. Využití těchto metod se zdá být velmi jednoduché, jejich problém tkví především v nesnadnosti interpretovat výsledky. Je nutno oslovit odborníky na danou oblast.

2.4. Systém hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu je důležitá neustále se měnící personální činnost a nesmí se týkat jen toho, jak podřízený plní jednu konkrétní činnost, jde i o efektivní komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Hodnocení má být komplexní obraz zaměstnancových schopností. Kromě výsledku práce se z dlouhodobého hlediska posuzuje i přístup k zadaným úkolům, schopnost práce v týmu, ochota přijímat nové úkoly, chování ke spolupracovníkům.

Hodnocení je významné jak pro firmu samotnou, tak i pro vedoucího a hodnoceného pracovníka. *Podnik* hodnocení provádí z důvodu zvýšení výkonnosti zaměstnanců, využití jeho potenciálu a také pro zlepšení komunikace mezi jednotlivými úrovněmi řízení. *Vedoucí* může prostřednictvím tohoto hodnocení motivovat pracovníky k vyššímu výkonu, vytyčit prostor pro vyjádření svých názorů na pracovníky a poskytnout jim zpětnou vazbu. Hodnocení pomůže nadřízenému lépe pochopit zájmy a přání hodnocením jednotlivců a tím může ovlivnit a rozvíjet jejich přednosti a silné stránky a eliminovat stránky slabé. Toto poznání podřízeného slouží ke stanovení spravedlivé mzdy a zejména pak hlavně mimořádných odměn. Pracovník si hodnocením uvědomí ocenění své práce, získá i další pohled a názor na vlastní práci, má možnost se vyjádřit ke své práci a komentovat i cíle.

Existuje hodnocení systematické a neformální.

Systematické hodnocení probíhá zpravidla formou písemnou. Je zaváděno firmami, aby se dosáhlo zvýšení účinnosti stimulačního systému. Hodí se spíše pro vedoucí pracovníky. Posuzovaný pracovník nemůže do posudku zasahovat, je s výsledkem obeznámen a může se k posudku vyjádřit. Posudek je poté součástí osobního spisu zaměstnance. Používaná kritéria pro hodnocení zaměstnanců jsou např. výsledek práce, kvalita, kvantita, dodržování předpisů, ochota přijímat úkoly, samostatnost, možnost hledání úspor, týmová práce a další. Systematické hodnocení je prováděno v pravidelných ročních, pololetních nebo čtvrtletních

intervalech a je spojeno s rozhovorem s hodnoceným jedincem. Výsledky rozhovoru v rámci hodnocení pracovního výkonu je zaznamenáván do firmou sestaveného formuláře.

Neformální hodnocení je co do frekvence provádění častější, každodenní. Probíhá nahodile a to formou dialogu mezi vedoucím a podřízeným se zmínkou o kvalitě práce, možnostech zdokonalení, o schopnostech jednat s kolegy, zákazníky. Už jen odpověď vedoucího „Ano, to je v pořádku“ nebo „Zkontrolujte zásilku ještě jednou“ je hodnocení. Manažeři se dopouštějí chyb v podobě zapomínání sdělovat názor na kvalitu odváděné práce a tím se připravuje o motivační nástroj. Vedoucí má ukazovat na nedostatky a tím posilovat žádoucí pracovní návyky (Bělohlávek, 2008).

Hodnotící pohovor má mít, pro zachování motivačního významu, určité zásady a pravidla.

1. Jak hodnocený, tak i hodnotitel musí být na hodnotící pohovor připraveni. Vedoucí shrne předchozí práci v posledním období a upozorní pracovníka, kdy proběhne hodnocení.
2. Je potřeba zajistit klidnou místnost, která zabezpečí, že pohovor nebude nikým a ničím narušován.
3. Vedoucí dá na počátku pohovoru na vědomí, že hodnocení bude pozitivní. Tímto gestem se odstraní případná nervozita hodnoceného pracovníka.
4. Je dobré začínat dotazem na práci, co se mu líbí, jaké problémy jsou s prací spojené, na čas, který věnuje práci.
5. Dalším krokem je uznání kladných výsledků práce. To, že je práce vykonávána bez problémů, není jen tak, je to zásluhou zaměstnance.
6. Nyní se probírají negativní skutečnosti. Prvně rozebírat záporné skutečnosti a pak kladné, to spěje k demotivaci.
7. Výtky mají být doloženy konkrétními fakty.
8. Nehodnotit jedince, ale jeho konkrétní pracovní činnosti.
9. Jednání s pracovníkem jak dospělý s dospělým.
10. Nesrovnávat výsledky práce s ostatními, to si nesmí dovolit ani vedoucí, ani podřízený.
11. Vztahovat hodnotící rozhovor k výsledkům práce, k výkonu, k možnostem zlepšení, ne k finanční sféře, tedy k odměně.
12. Mzda je odrazem pracovních výsledků a náročnosti vykonávané funkce.

13. Hodnotit celé sledované období, nemůže hrát roli jen pár dnů. Proto si musí vedoucí zaznamenávat poznámky o úrovni plnění úkolů ve sledovaném období.
14. Hodnocení je nutno zakončit přesně specifikovanými úkoly, které směřují ke zlepšení výkonu pracovníka a tedy k odstranění nedostatků v jeho činnosti. Konkrétní výstup je nosným pilířem pro hodnotící pohovor (Bělohlávek, 2008).

Ve firmě TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. probíhá **systematické hodnocení** zaměstnanců dle směrnice č. 01/2010 a to pravidelně jednou za tři měsíce. Metodiku hodnocení zaměstnanců vypracovala Ing. Vladka Čevelová. Směrnice je závazná pro všechny zaměstnance ve společnosti a jejím účelem je stanovení jednotného postupu, pravidel a odpovědnosti při hodnocení zaměstnanců s cílem dosažení maximální angažovanosti a kvalifikovanosti zaměstnanců pro naplnění záměrů společnosti. Hodnocení musí ve svých výstupech dávat jasné odpovědi na základní otázky:

- Kteří zaměstnanci podávají výkony mimořádné, kteří standardní a kteří podprůměrné.
- Co pracovník dělá dobře, co špatně, proč to dělá špatně.
- V čem se musí zlepšit a zdokonalit a jakým způsobem.

Nejprve obdrží zaměstnanec **pozvánku na hodnotící pohovor**, kde se obě strany (jak vedoucí, tak i zaměstnanec) domluví na termínu, kdy se uskuteční hodnotící pohovor.

Podřízení se na této pozvánce také dočtou, že s nimi chce vedoucí projednat zcela otevřeně vše, co je podstatné a důležité pro jejich úspěch ve funkci, kterou zastávají a pro vzájemnou spolupráci probrat možnosti dalšího rozvoje ve společnosti. V rozhovoru se bude vycházet ze vzájemné zpětné vazby o dosahování výsledků v uplynulém období, včetně společného naplňování a potvrzení cílů, jichž bude společnost chtít dosáhnout v následujícím období. Je zde také zdůrazněno, že výsledek rozhovoru je závislý i na přístupu a přípravě zaměstnance k hodnotícímu pohovoru. Příprava zaměstnance k hodnotícímu pohovoru spočívá v tom, že si zaměstnanec odpoví na následující otázky a připraví si možné podněty k rozhovoru. Otázky jsou následující.

Jak Vy sám hodnotíte své pracovní výsledky?

Které pracovní cíle jste zajišťoval přednostně a které následně?

Co Vás podporovalo ve Vaší úspěšné činnosti?

Co Vám překáželo ve Vaší práci?

Které vědomosti, schopnosti a dovednosti jste uplatnil plně a které částečně?

Pro které jiné činnosti si myslíte, že byste byl více vhodný?

Které budoucí pracovní cíle považujete za důležité?

Co byste Vy sám a firma měli udělat pro Vaše další odborné vzdělání?

Jaké představy a očekávání máte s ohledem na Váš odborný vývoj?

Co považujete ještě za důležité, abychom společně projednali?

Předmětem a cílem pracovního hodnocení ve společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. je zjištění současné úrovně kvality výkonu zaměstnance, motivace zaměstnanců k vyššímu výkonu, kde zpětná vazba umožňuje zaměstnanci a manažerovi zasahovat do pracovního výkonu a zlepšovat ho. Hodnocení pomůže k určení předností a rezerv daného zaměstnance, k rozhodnutí o pracovním zařazení a plánování pracovního postupu, k určení potenciálu zaměstnance, k doporučení pro kariérový a profesijní růst. Hodnocení vede ke zjištění, zda hodnocený zaměstnanec splňuje kompetence daného pracovního zařazení, zda je vhodný k přesunu v rámci týmu či přesunu v rámci divizí nebo dokonce k případnému ukončení pracovního poměru. Z pracovního hodnocení má vyplynout i odhalení potřeb rozvoje a odborné přípravy. Pracovní výkon obsahující rezervy může být zlepšen prostřednictvím vzdělávání, prohloubením nebo zvýšením kvalifikovanosti. Jeho smyslem je zlepšení výsledků vlastní práce hodnoceného a vyslechnutí názoru nadřízeného.

Firma vypracovala kritéria hodnocení. Každé kritérium je uvedeno v pěti stupňové škále podle míry jeho zvládnutí tzn. 0 bodů (60%) = nejhorší úroveň, 2 body (70%), 4 body (80%), 6 bodů (90%), 8 bodů (100%) = nejlepší úroveň. Vyjádření v % je pomocná veličina pro hodnotitele.

Hodnocené oblasti a kritéria:

- výsledky realizace vlastní práce (znalost práce, samostatnost, rozhodnost, vytrvalost, organizační schopnosti, schopnost řešit konflikty),
- kvalita práce a pracovní výkon (ochota přijímat mimořádné úkoly, flexibilita, zodpovědnost, spolehlivost, podávání návrhů, podnětů, ohlašování problémů, hospodárnost, efektivnost při plnění úkolů, dodržování pracovní kázně a využití pracovní doby),

- sociální chování, spolupráce (loajalita k organizaci, ochota ke spolupráci, schopnost týmové práce, chování k nadřízeným, předávání informací nadřízenému),
- růstový potenciál (potenciál k růstu, proaktivní chování).

Na základě takto připravených podkladů vedoucí pracovník zhodnotí zaměstnance a zaznamenává svá rozhodnutí do formuláře do části „Úroveň hodnocení.“ Hodnocený si vyplní hodnotící formulář již před hodnotícím rozhovorem, provede tzv. sebehodnocení. Do kolonky „Uložení nápravných opatření“ dopíše hodnotitel požadavek, jestli opatření navrhuje či nikoliv. U kritérií se provede součet a vepíše se do rubriky v jednotlivých hodnotících oblastech.

Poslední a nejdůležitější částí hodnotícího formuláře jsou závěry hodnocení a doporučená opatření k nápravě či k růstu. V případě neuspokojivého plnění pracovních úkolů a povinností stanoví hodnotitel po konzultaci se zaměstnancem vhodná nápravná opatření, a ta zaznamená do této sekce formuláře.

Povinností hodnotitele je provést záznam z hodnotícího rozhovoru, tj. uvedení závěrů z hodnocení včetně stanovení cílů, způsobu jejich měření, termínu dosažení a celkových závěrů hodnocení, do připraveného formuláře. Proces hodnocení musí spočívat v tom, že se hodnocený zaměstnanec a hodnotitel dohodnou, co chtějí v práci dokázat. Pokud tato očekávání nejsou jasně stanovena a nejsou vzájemně srozumitelná, pochopena oběma stranami stejně, je následná motivace hodnoceného zaměstnance i úroveň vzájemné spolupráce zpochybněna a je velmi obtížná.

Výstupy z hodnocení budou zpracovány vždy do 10. pracovního dne následujícího měsíce po hodnotícím období po odevzdání vyplněných formulářů včetně souhrnného hodnocení za tým.

2.5. Odměňování

Odměňování je velmi důležitou složkou řízení lidí, protože lidský kapitál umožňuje firmě vydělávat peníze. Chybou managementu v mnohých firmách je, že za jedinou odměnu, zejména pak pohyblivou část mzdy, považují peníze. Mnohdy jsou stejně, ba i více ceněny

nepeněžitě odměny, jako uznání, ocenění, úspěch, zaměstnanecké výhody, odpovědnost, osobní růst. Firma prostřednictvím různorodých zaměstnaneckých výhod motivuje zaměstnance k vyšším výkonům, chce získat ty nejlepší a udržet si kvalitní zaměstnance. Odměna za činnost sice odráží pracovní výkon, ale je nutno respektovat i řadu jiných faktorů. V mnoha firmách nejsou zřetelně stanoveny vazby mezi odměnou a výkonem. Základem je tedy sestavení přiměřeného, spravedlivého a tím pádem i motivujícího systému odměňování v podniku.

Jak je zmíněno na začátku, odměna neznamena pouze peníze. Je to celkový soubor odměn, které se dají členit například na:

- *peněžitě odměny*: do této skupiny může být zařazena mzda, náhrada mzdy, různé příplatky, odměny, osobní ohodnocení a další,
- *nepeněžitě odměny*: sem patří například veřejné uznání, ocenění, pochvala, úcta, osobní růst apod.
- *zaměstnanecké výhody*: dělí se na:
 - a) výhody poskytované *ihned*, příkladem je příspěvek na stravu.
 - b) výhody *příležitostné*, sem patří podpora zaměstnavatele, pokud nastane situace jako zranění, nemoc, rodičovství,
 - c) výhody *odložené do budoucnosti*, v první řadě sem patří penzijní pojištění, dále pak dovolená a jiné.

Podnik by se měl zajímat o to, které odměny pracovníci preferují a které mají kladný vliv na jejich motivaci, spokojenost a stabilitu ve společnosti.

„Motivace systému odměňování sehrává významnou roli a integruje všechny aspekty, které toto slovo obnáší:

<i>Money</i>	<i>peníze</i>
<i>Ovation</i>	<i>elán</i>
<i>Task</i>	<i>úkol</i>
<i>Incentive</i>	<i>podnět/stimul</i>
<i>Variety</i>	<i>rozmanitost</i>
<i>Aword</i>	<i>odměna</i>
<i>Training</i>	<i>výcvik, školení</i>
<i>Information</i>	<i>informovanost</i>

Opportunity *příležitost*
Needs *potřeby*¹⁴

Slabými místy odměňování jsou:

- absence jasně definovaného cíle – zaměstnanci neví, kam firma směřuje,
- neurčitost (neslučitelnost) rolí – management nemá vyjasněné úkoly,
- absence hodnocení výkonu – lidé nevědí, zda pracují „dobře“ nebo „špatně“. Neprovádí se hodnocení konkrétního výkonu pracovníka. Pracovníci neočekávají jen finanční hodnocení, ale také, aby si někdo všimnul, jak pracují,
- nejasné normy a hodnoty týmové práce a jejich nedodržování, což vede ke konfliktům,
- nedostatečné zapojení do rozhodování – informace se řádně nepředávají, to vede k pocitu vyloučení z rozhodování,
- vztah odměna – výkon (nespravedlivé odměňování) – poměrování odměn na jednotlivých pozicích.

Otázkou mnoha firem je, zda mzdu svých pracovníků zveřejňovat, či nikoliv. Bělohlávek (2008) zmiňuje argumenty pro tyto dvě varianty:

- *„mzda by měla být zveřejněna, protože tak se stane silným motivačním činitelem, povzbudí pracovníky, aby se pokusili dosáhnout výsledku úspěšnějších kolegů; mzdu jednotlivce se také stěží v našich podmínkách podaří utajit,*
- *mzda by měla být utajena, protože její zveřejnění vyvolá u pracovníků závist, nespokojenost, zatrpknutí a způsobí vedoucímu mnoho problémů.*¹⁵

2.5.1. Stávající motivační systém podniku

Firma oslavila minulý rok 15 let od svého založení a za tuto dobu se podařilo vypracovat fungující motivační systém skládající se z peněžní formy mzdy a zaměstnaneckých

¹⁴ KAŇÁKOVÁ, Zdeňka; BLÁHA, Jiří; BABICOVÁ, Jana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 127 s. ISBN 80-7048-020-3.

¹⁵ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 67 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

(nepeněžních) odměn. Nastavený systém zohledňuje jednotlivého zaměstnance, systémové finanční odměny nejsou automatické.

Časy, kdy zaměstnanci stačilo přidat pouze na peněžích, jsou nenávratně pryč. Pracovník v dnešní době není zaměřen jen na peněžní ohodnocení, zajímá ho i atmosféra na pracovišti a firemní kultura, image a také nefinanční bonusy.

2.5.1.1. Peněžité odměny

Peněžní odměny se rozdělují na pevnou a pohyblivou část. Pevnou složkou je měsíční mzda, jíž je oceněna zaměstnancova práce pro firmu. Ohodnocení formou měsíčního platu se využívá u technicko-hospodářských pracovníků (to je forma, která se využívá ve sledované společnosti), časová mzda se uplatňuje u dělnických profesí. Pohyblivou částí mzdy je kupříkladu prémie, osobní ohodnocení, odměna, příplatek za práci přesčas, v noci, ve zdraví škodlivém prostředí a další. Firma TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. využívá pohyblivé složky mzdy ve formě prémie, osobního ohodnocení a mimořádných odměn.

Mzda je měsíční odměnou za vykonanou práci v pracovním poměru a je vyplácena v soukromém sektoru. Pro pracovníka představuje mzda jakousi stabilitu. Tato částka je vyplácena vždy a je možné její navýšení formou prémie, osobního ohodnocení atd. U hlavního pracovního poměru se mzda ve firmě pohybuje v rozmezí 20 000 – 25 000 Kč v závislosti na vykonávané činnosti.

Prémie jsou vypočítány v procentech a jsou základem pro zvýšení motivace. Každé oddělení je sledováno a pokud je vidět jejich přímý přínos pro společnost, je mu přiřazen určitý obnos peněz a ten je rozdělen dle zásluh jednotlivým zaměstnancům daného oddělení.

Osobní ohodnocení vyjadřuje kvalitu práce daného zaměstnance. Při kvalitně odváděné práci se osobní ohodnocení zvyšuje a při zhoršení snižuje. Ve sledované firmě je na vedoucím, jakou částku ohodnocení navrhne. Jeho návrh je předán každý měsíc jeho nadřízenému a teprve vedení rozhodne, zda schválí osobní ohodnocení konkrétnímu zaměstnanci v plné nebo v jiné výši.

Mimořádné (= výkonové) odměny podle dosažených firemních výsledků. Odměny se ve firmě vyplácejí jednorázově a to konkrétně jednou ročně a to v listopadu. Výše odměny je závislá na skutečných výsledcích a dosaženém čistém zisku, kterého firma dosáhla za předchozí období. Je provedena analýza a poměrově je vypočítána příslušná výše odměny na konkrétního zaměstnance.

2.5.1.2. Nepeněžitě odměny

Nepeněžitě nebo-li zaměstnanecké výhody či benefity jsou firmou poskytovány všem svým zaměstnancům.

- a) *výhodnější poskytování firemních služeb, vzdělávacích kurzů a školení* - např. IT kurzy, jazykové kurzy různých úrovní. Školení jsou vedena firemními lektory a jsou pořádány přímo ve školicím centru společnosti. Z pohledu zaměstnance jde o investici do budoucího růstu. Ze strany zaměstnavatele jde o zvýšení odbornosti a vzdělanosti zaměstnanců.
- b) *příspěvek na stravování* – v nedaleké školní jídelně od ostravské pobočky v Ostravě Zábřehu firma TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. sjednala pro své zaměstnance stravování. Oběd (polévka, hlavní chod, pití, salát nebo zákusek) pro dospělé stojí 55 Kč, zaměstnanci firma přispívá 10 Kč a zaměstnanec tedy platí ve výsledku za oběd 45 Kč.
- c) *služební automobily na soukromé účely* – zaměstnanci si zažádají o automobil, sdělí datum a dobu, po kterou chtějí auto využívat. Zaměstnanci si hradí jen spotřebované pohonné hmoty a do knihy jízd napíší počet ujetých kilometrů a že jízda byla soukromého charakteru.
- d) *služební mobilní telefony*
- e) *služební notebooky* – zaměstnanci je mohou využívat na pracovní i soukromé účely.
- f) *občerstvení na pracovišti*
- g) *týden dovolené navíc*
- h) *slevy zaměstnancům při soukromé dovolené na ubytování v hotelech*, se kterými firma spolupracuje.
- i) *práce z domova* nebo-li home office – povolení práce z domova je plně v kompetenci vedoucího a také záleží na charakteru vykonávané práce zaměstnance. Pokud je toto splněno, důležitou podmínkou je, aby byl zaměstnanec v kontaktu s firmou (telefon, internet) a mohl tak plnohodnotně vykonávat práci.

- j) *firemní akce, teambuilding, večírky* – firma pořádá během roku řadu akcí, jde např. o vánoční večírek, sportovní den atd.

3. Charakteristika podniku

Informace v této kapitole jsou čerpány z konzultací s Ing. Vladěnou Čevelovou, podnikových materiálů, webových stránek společnosti.

Diplomová práce na téma Motivační systém je zpracovávána v ostravské pobočce firmy TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.

3.1. Popis organizace

TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. je přední personální, vzdělávací a konzultační společnost akreditována Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstvem vnitra ČR a Ministerstvem zdravotnictví ČR.

Školící středisko bylo založeno v září roku 1996 v Ostravě. Společnost vstoupila na trh specializovaného vzdělávání v oblasti zvyšování počítačové gramotnosti, manažerských a podnikatelských dovedností, vzdělávání úředníků státní správy, zdravotníků, pedagogických pracovníků, rozvoje odborně-technických dovedností v různých oblastech průmyslu a jazykových kurzů. Díky rychlému rozvoji firemních aktivit v Moravskoslezském kraji v roce 1998 otevřeli školící centrum také v Praze. Zkušení odborní lektori z těchto dvou center poskytují vzdělávací a konzultační služby klientům z celé České republiky.

Podstatným mezníkem v rozvoji společnosti TEMPO byla možnost spolupráce na evropských projektech. Již od roku 1998 participuje na projektech mezinárodních evropských programů, jako jsou např. Leonardo da Vinci, Socrates, Culture 2000, INTI, AGIS. Zkušenosti uplatnili také v přípravě a realizaci projektů na národní úrovni v rámci programů Phare, EQUAL a projektů z programů ESF (evropský sociální fond) a ERDF (evropský fond regionálního rozvoje).

V roce 2000 firma rozšířila organizační strukturu a vznikají dvě kooperující divize - Divize vzdělávání a Divize EU. Nabízí zpracování žádostí o poskytnutí dotace v rámci jednotlivých Operačních programů ze Strukturálních fondů EU. Neméně důležitá je i podpora klienta při realizaci projektu, kdy zajišťuje veškeré administrativní činnosti a dozoruje správné čerpání prostředků z přidělené dotace.

Tým posiluje Divize Personální agentura, ta zajišťuje nábor a výběr zaměstnanců, osobnostní a odborné testování, kariérní poradenství, personální audity, atd.

Dne 9.3. 2011 je otevřeno nové školící centrum v Ostravě. Projekt výstavby školícího střediska TEMPO byl spolufinancován z fondů EU, konkrétně z operačního programu Podnikání a inovace. Záměrem celého projektu bylo vybudování kompletně vybaveného školícího střediska, včetně prezentační a školící techniky pro realizaci vzdělávacích kurzů, zejména pro rozvoj PC dovedností, manažerských, osobnostních a profesních dovedností.

3.2. Poslání, vize organizace

Vize tvoří představu o budoucí orientaci a postavení podniku. Jde o přitažlivý obraz budoucnosti podniku. Je částečně racionální a z části emocionální. Vytváří rámec pro formulaci poslání. Odráží vyznávané hodnoty vedoucích pracovníků, zaměstnanců a ostatních skupin. V souvislosti s vizí se objevují pojmy jako podniková filosofie a krédo. Podniková filosofie vyjadřuje přesvědčování, smýšlení, hodnoty, aspirace a priority. Pomocí kréda se formulují zásady pro rozvíjení podnikové kultury.

Poslání organizace je představa podniku o tom, jaký je současný a budoucí smysl jeho existence. Vymezuje prostor pro strategické úvahy a rozhodnutí. Poslání nemůže existovat bez vize, stejně tak jako vize nemůže existovat bez poslání.

Odpovídá na otázky:

- proč podnik existuje?
- kde jsme?
- co děláme?
- kam směřujeme?

Poslání má být stručné, aby si ho jeho příjemci zapamatovali, má využívat jednoduché a stručné terminologie, jasné a zřetelné oslovení.

Vize společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. zní:

- zaměřujeme se na výsledky, zisk reinvestujeme do rozvoje firmy, ve změnách hledáme příležitosti i výzvu – jsme flexibilní, trvalé rozvíjíme naše kompetence, vytváříme příležitosti pro aktivní zaměstnance a obchodní partnery.

Posláním společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. je:

- pomáháme klientům růst a spolupodílet se na jejich úspěchu, prosazujeme profesionální a proaktivní přístup, zaměřujeme se na uspokojování rozličných potřeb našich klientů a partnerů, vytváříme dlouhodobý vztah s partnery.

3.3. Organizační struktura

Funkcí organizační struktury je efektivní rozdělení a delegování dané činnosti mezi jednotlivé členy tak, aby bylo dosahováno předem stanoveného cíle. Její pomocí je rozdělena rozhodovací pravomoc jednotlivých organizačních jednotek.

3.3.1. Členění organizačních struktur

Organizační strukturu je možno členit podle různých kritérií a to:

- dle *dělbý práce* na funkcionální a objektovou organizační strukturu,
- dle *dělbý rozhodovací pravomoci* na centralizovaný a decentralizovaný typ organizační struktury,
- dle *druhů útvarů a vztahů mezi nimi* na liniový, funkční a kombinovaný typ organizační struktury,
- dle *členitosti* na širokou (plochou) a vysokou organizační strukturu,
- dle *zdůraznění činností nebo výsledků činností* na funkcionální, výrobovou, procesní, zákaznickou a geografickou organizační strukturu.

Organizační struktura není ve firmě TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. jednoznačně určena, každá divize je samostatnou jednotkou. Nejvíce lze strukturu firmy přirovnat k funkcionální organizační struktuře. Vychází z hlavních funkcí podniku a jejich prostřednictvím se formují jednotlivé útvary. Ekonomické a organizační faktory vedou k vydělování a osamostatňování jednotlivých funkcí do samostatných organizačních útvarů.

Ty vznikají z důvodu potřeby zcela nových činností, které nemají souvislost s dosavadními, příčinou nových útvarů mohou být i tendence zvyšovat rozsah daného útvaru. Nově vzniklé útvary pomáhají zlepšovat ekonomická kritéria, jimiž jsou například zvyšování příjmů podniku, úspora celkových nákladů či efektivnější využití personálních kapacit nově vzniklého útvaru.

Firmu TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. tvoří 26 oddělení viz graf 4.2.4.
Otázka č. 4 *Jakou pozici ve firmě zastáváte?*

Mezi klady funkcionální organizační struktury patří efektivní využití zdrojů, prohlubování specializace, dokonalejší koordinace pracovních činností v rámci daného útvaru, je tu prostor pro rozvoj pracovníkovi tvořivosti.

Slabými stránkami této organizační struktury je to, že zaměstnanci opomíjejí celkové cíle podniku, mohou začít mít pocit vysoké odbornosti, což se může projevit negativně na týmové spolupráci. Pracovníci si neuvědomují, čím přispívají k výsledným efektům podniku. Může nastat obtížná koordinace mezi útvary – komunikace probíhá jen prostřednictvím nejvyššího vedení.

4. Analýza současného stavu motivačního systému podniku

Tato část diplomové práce je zaměřena na současný stav motivačního systému ve firmě TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. Praktická část je zpracovávána na základě informací získaných ze směrnic, interních materiálů a konzultací s personální ředitelkou divize vzdělávání Ing. Vladěnou Čevelovou.

Pro hodnocení motivačního systému ve firmě je vybrána metoda pomocí dotazování. V centru pozornosti tohoto marketingového výzkumu jsou zaměstnanci podniku.

4.1. Sestavení dotazníku

Jednotlivé otázky v dotazníku byly konzultovány za odborného dohledu vedoucího mé diplomové práce Ing. Petra Němčíka a Ing. Vladěky Čevelové.

Dotazník byl sestavován v dotazníkové službě Vyplňto.cz. Dotazník má 13 otázek. Viz příloha č. 1.

Výběr respondentů byl zvolen jednoduše a to tím způsobem, že dle aktuálního seznamu zaměstnanců bylo vybráno každé jméno zaměstnance, které u sebe mělo uvedeno e-mailový kontakt. Není brán ohled na zaměstnance pracujícího na hlavní pracovní úvazek (full time) a částečný úvazek (part time). Tímto způsobem bylo vybráno 61 jmen, která reprezentovala veškerá oddělení firmy v ostravské pobočce. Respondenti byli seznámeni s účelem dotazníku a byli ujištěni, že data z něho získaná jsou anonymní a budou využita jen k účelům zpracování diplomové práce.

Zpracovaný dotazník byl vybraným zaměstnancům společnosti předán za pomoci internetu do jejich firemních e-mailových schránek. Za jeden měsíc došlo k uzavření internetového průzkumu a k vyhodnocení zodpovězených otázek.

V dotazníku se objevují otázky, kde je přípustná jen jedna odpověď, i otázky s více možnými odpověďmi dle důležitosti podle respondenta, kde 1 znamená nejméně důležité a 5 nejdůležitější, také otázka, kde je možno vybrat alespoň jednu a maximálně tři možné odpovědi a samozřejmě otevřené otázky.

V dotazníku jsou uvedeny otázky týkající se základních informací o pracovníkovi. Těchto pět otázek zjišťuje strukturu pracovníků dle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, pracovního zařazení ve firmě a počtu odpracovaných let ve firmě. Dalším typem otázek jsou otázky zaměřené na zjištění, jak zaměstnanci vnímají stávající motivační systém, zda je práce baví a proč, jakou důležitost přiřazují různým hodnotám v rámci svého osobního i pracovního života, jestli se cítí dobře v kolektivu, zda jsou motivováni spíše peněžitými nebo nepeněžitými odměnami. Ke konci dotazníku jsou otázky, jejich prostřednictvím se respondenti vyjádří k tomu, jaké odměny je motivují více a které méně.

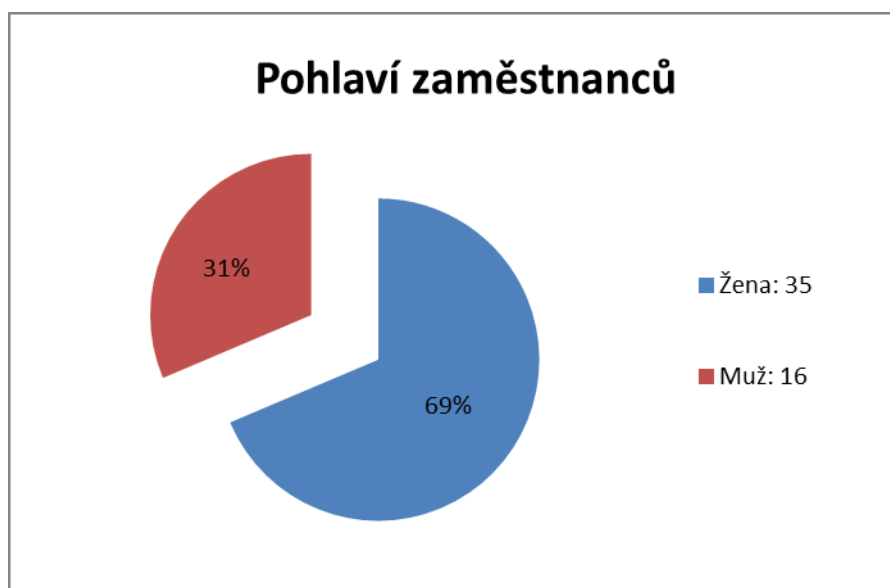
Pokud nastane situace, že v konkrétní otázce a její nabídce odpovědí si danou odpověď nevybere žádný zaměstnanec, odpověď nebude zobrazena do grafu.

4.2. Vyhodnocení výsledků dotazování

Dotazníková služba Vyplňto.cz převedla příchozí vyplněné dotazníky do elektronické podoby, konečná data jsou zobrazena do tabulky v programu Microsoft Excel, se kterými se dále pracuje. Tyto data jsou dále zpracována do podoby grafů, jejichž úkolem je graficky znázornit procento respondentů, kteří odpověděli na danou variantu odpovědi.

Celkem se z 61 vrátilo 51 vyplněných dotazníků, což představuje 83,6 % návratnost. Toto se dá brát jako dostatečně velké množství navracených vyplněných dotazníků a z toho se dá usuzovat vysoká vypovídající schopnost.

Graf 4.2.1. Otázka č. 1 Pohlaví?

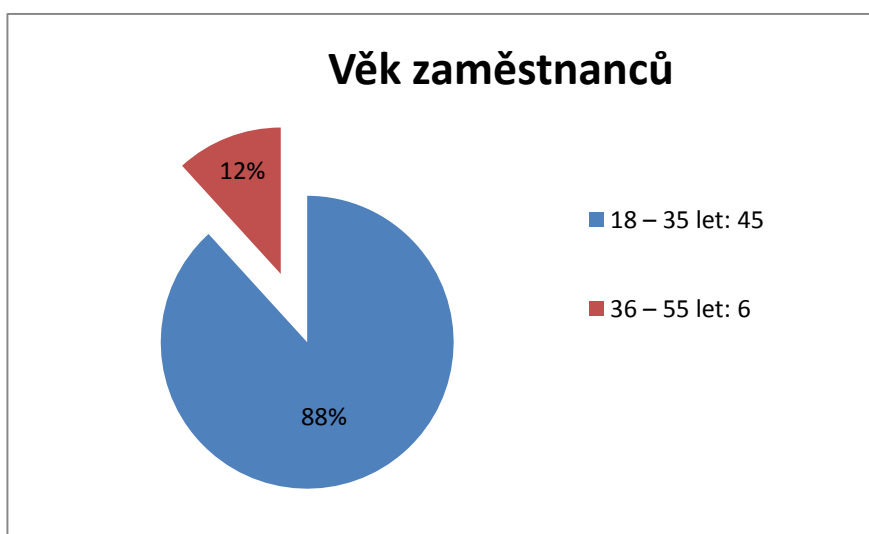


Zdroj: Vlastní zdroj

Z otázky zaměřující se na zjištění pohlaví dotazovaných respondentů ve společnosti vyplývá, že je zde převaha žen. Dotazníkové šetření absolvovalo 35 žen a 16 mužů. V procentuálním vyjádření to znamená, že odpovědělo 69 % žen a 31 % mužů.

Z tohoto vzorku lze usoudit, že muži ve firmě zaujímají zhruba čtvrtinový počet a to může být odůvodněno administrativní podstatou práce a také tím, že práce není fyzicky náročná, je zaměřená na komunikaci s klienty, na organizační schopnosti, dodržování termínů. Z podstaty charakteru této práce se více hodí pro vykonávání ženami. Muži zde ale mají také svou nezastupitelnou roli.

Graf 4.2.2. Otázka č. 2 Věk?

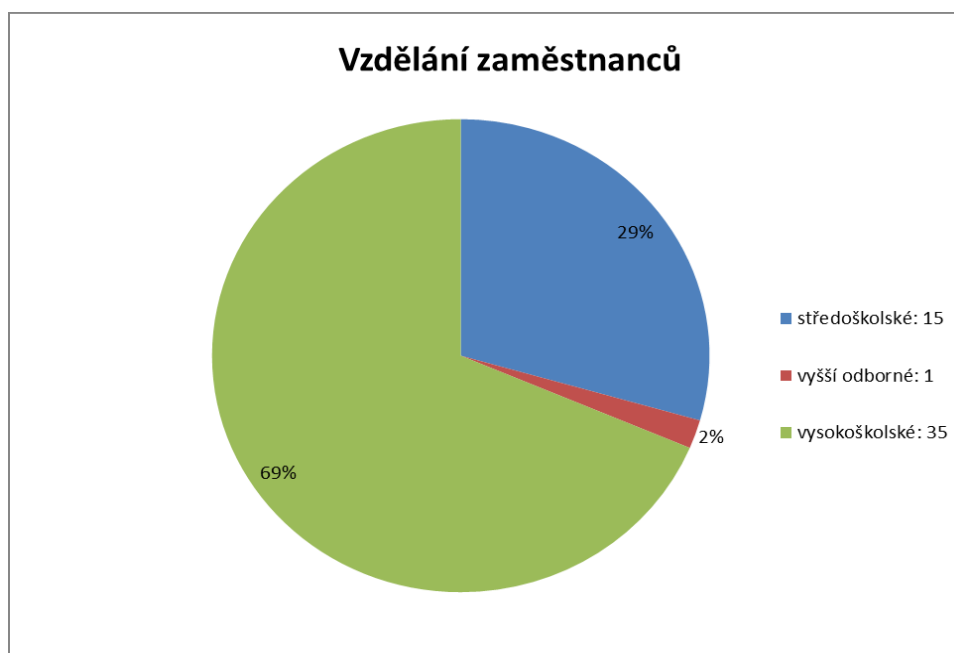


Zdroj: Vlastní zdroj

Účelem otázky číslo 2 bylo rozdělení pracovníků firmy do věkových skupin v závislosti na pohlaví. Z výsledků vyplývá, že 45, což je 88 %, respondentů spadá do první nižší věkové skupiny, tedy do rozmezí 18 – 35 let, tedy je 32 žen a 13 mužů a 6 respondentů do vyšší věkové skupiny (36 – 55 let), v tomto věkovém rozmezí odpovědělo na dotazník shodně 3 ženy a 3 muži. Možnou odpověď 56 a více let neoznačil žádný dotazovaný zaměstnanec.

Z hodnocení otázky týkající se věku zaměstnanců vyplývá, že ve firmě je zaměstnáván mladý kolektiv, od kterého se mohou očekávat kreativní myšlenky, nové nápady, inovativní způsoby řešení problémů a na druhé straně se nutno počítat i například s vysokou fluktuací zaměstnanců z důvodu získání zkušeností a praxe během studia a po ukončení vysoké školy. Od zaměstnanců spadajících do věkového rozmezí 18 – 35 let, což ve firmě TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. představuje 88 % všech zaměstnanců, je nutno brát v potaz i vysokou pravděpodobnost plánování rodičovství, následně rodičovskou dovolenou a myslet i na tu možnost, že se rodiče budou muset starat o nemocné děti a že si budou brát tzv. „paragraf.“

Graf 4.2.3. Otázka č. 3 Vzdělání?



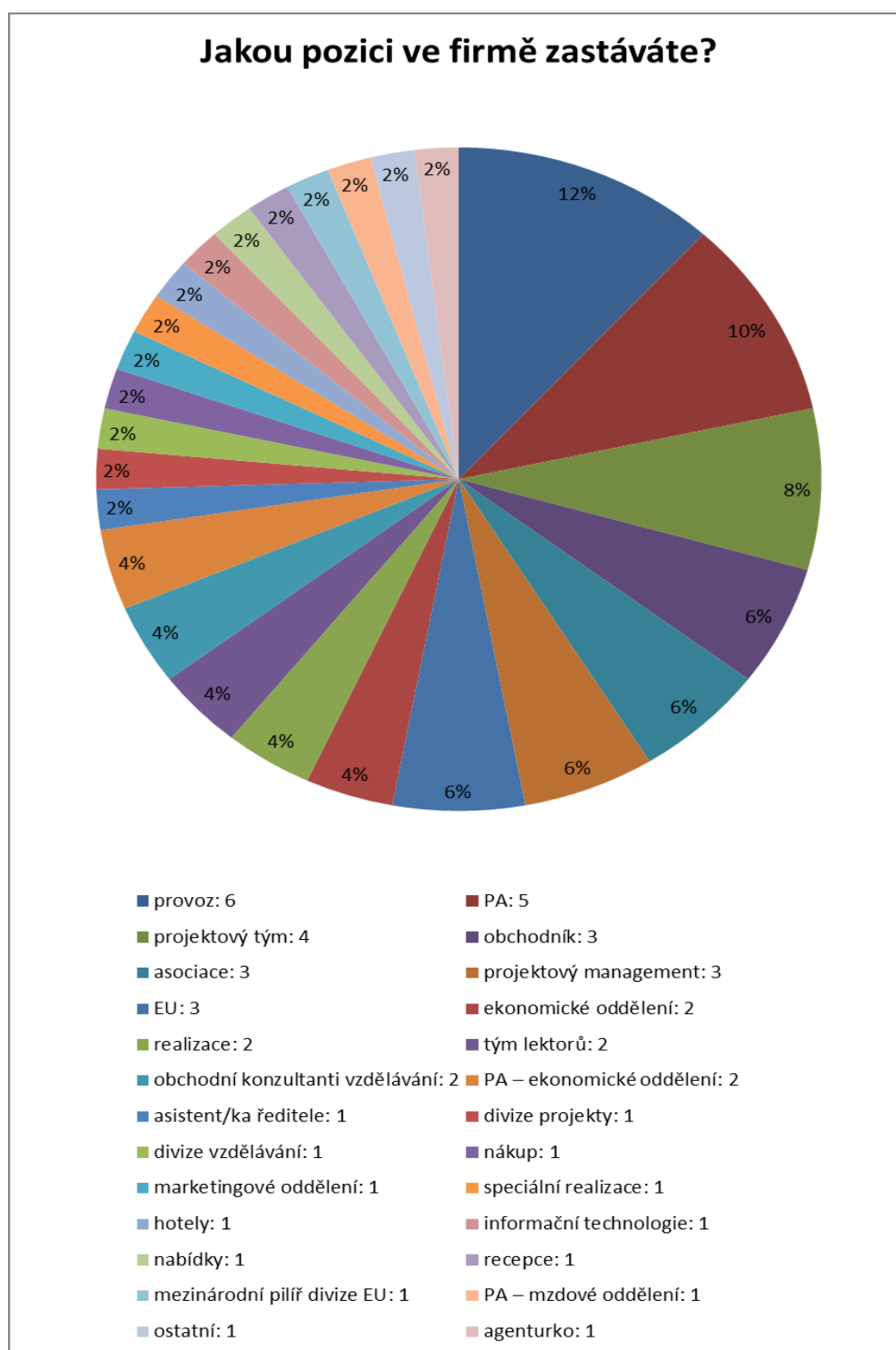
Zdroj: Vlastní zdroj

Nejvyšší dosažené vzdělání je více než u poloviny zaměstnanců (69 %) vysokoškolské, takto odpovědělo 35 zaměstnanců (z tohoto počtu jde o 26 žen a 9 mužů). Středoškolské vzdělání označilo 29 %, tj. 15 osob (8 žen, 7 mužů) a pouze 1 žena (2 %) je ve firmě zaměstnancem s vyšším odborným vzděláním.

Z analýzy této otázky vyplývá, že na pozice v rámci firmy TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. jsou kladeny vysoké nároky, které se týkají výše dosaženého vzdělání.

Ostrava má tři vysoké školy, z toho dvě státní a jednu soukromou (Vysoká škola báňská – technická univerzita, Ostravská univerzita, Vysoká škola podnikání). Z toho lze usuzovat, že už samotná Ostrava dává firmě a její ostravské pobočce dostatek potencionálních kvalifikovaných zaměstnanců.

Graf 4.2.4. Otázka č. 4 Jakou pozici ve firmě zastáváte?



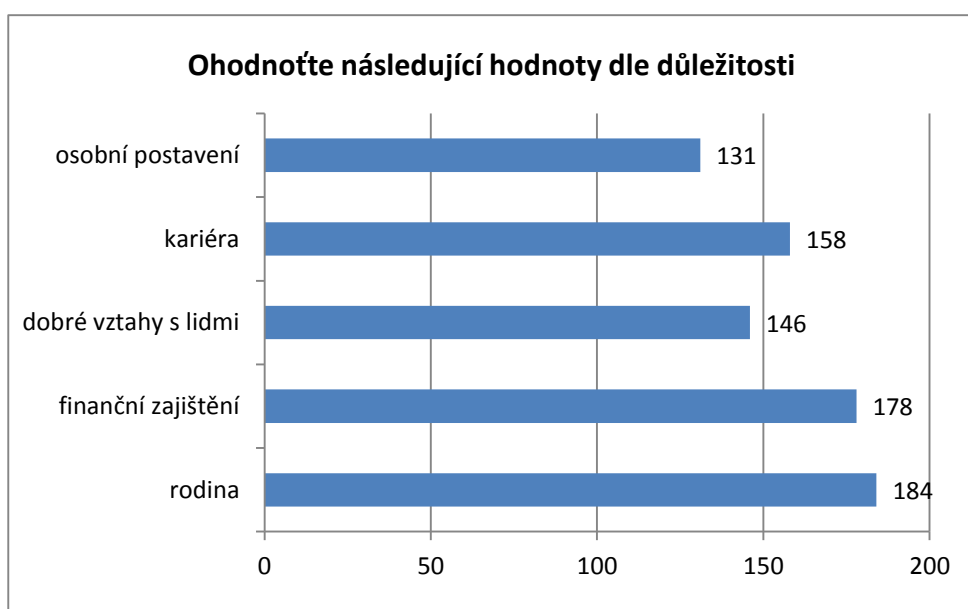
Zdroj: Vlastní zdroj

Ve společnosti je 26 různých divizí a oddělení, které se specializují a kooperují s dalšími divizemi. Dotazníkového šetření se zúčastnil alespoň jeden zaměstnanec každého oddělení, takže bude možno porovnat názory zodpovězené v dotazníku napříč různými úrovněmi

pracovních pozic ve firmě, například jak situaci ve firmě hodnotí recepční oproti asistentce ředitele nebo pracovník ekonomického oddělení. Z grafu číslo 4.2.4., který odráží veškeré odpovědi na otázku „Jakou pozici ve firmě zastáváte?“, je patrné, že oddělení „provoz“ je nejpočetnější. Tvoří 12 % všech divizí ve společnosti a to je z toho důvodu, že zajišťuje zázemí pro celou společnost, od péče o firemní automobily, jejich servis, opravy, přes nákup potravin potřebných pro vzdělávací kurzy, nákup kancelářských potřeb pro celou společnost, po dodej balíkových zásilek, potřebných pro zajištění realizace požadovaného primárního cíle všech divizí.

Graf 4.2.5. Otázka č. 5 *Ohodnořte následující hodnoty dle důležitosti.*

(1 nejméně důležité, 5 nejvíce důležité)



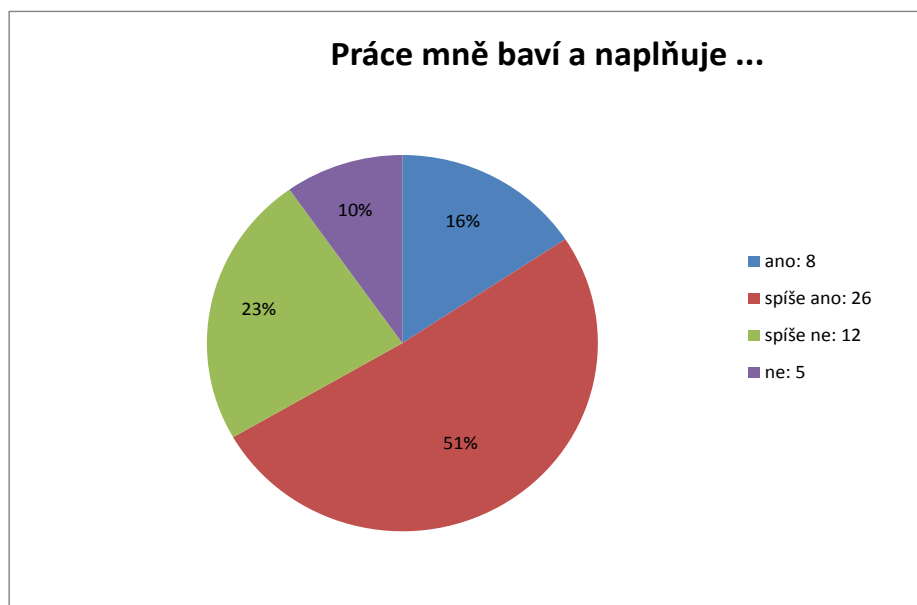
Zdroj: Vlastní zdroj

Graf č. 4.2.5. odpovídá na otázku ohledně subjektivní důležitosti hodnot pro každého respondenta. Respondenti měli ohodnotit kritéria jako jsou osobní postavení, kariéra, dobré vztahy s lidmi, finanční zajištění a rodina. Každé kritérium měli obodovat v rozmezí 1 až 5 bodů s tím, že 1 bod znamená nejméně důležitá hodnota, 5 bodů nejdůležitější hodnota. Analýzou se dospělo k závěru, že pro zaměstnance firmy je nejdůležitější *rodina*, celkově obdržela bodové ohodnocení ve výši 184 bodů. Druhou nejdůležitější hodnotou se, v těsném závěsu o pouhých 6 bodů méně – tedy 178 bodů, stalo *finanční zajištění*. Z tohoto výsledku se dá usuzovat, že mají tyto dvě hodnoty vnitřní závislost a to tak, že ve firmě pracuje většina

lidí ve věkovém rozmezí 18 – 35 let, která právě zakládá nebo už založila rodinu a jejich základní potřebou je finančně zabezpečit své děti a blízkou rodinu.

Na třetí pozici důležitosti se umístila *kariéra* s počtem 158 bodů následovaná *dobrými vztahy s lidmi* (146 bodů) a *osobním postavením* (131 bodů).

Graf 4.2.6. Otázka č. 6 *Práce mně baví a naplňuje ...*



Zdroj: Vlastní zdroj

Z grafu 4.2.6. vyplývá, že zaměstnanci práce „*spíše baví a naplňuje*“, takto odpovědělo 26 respondentů z celkových 51 příchodících odpovědí, což je více než 50 % zaměstnanců, kteří jsou se svou prací spíše spokojeni. Jen pro zajímavost odpověď „*spíše ano*“ označilo 17 žen a 9 mužů.

Odpověď „*ano*“, tj. že práce daného zaměstnance baví a naplňuje, zvolilo 8 respondentů, v procentech to znamená 16 % dotazovaných (6 žen, 2 muži).

To je velmi kladný výsledek pro podnik, neboť z tohoto výsledku vychází, že více než šedesát šest procent respondentů je v práci spokojeno a s tím souvisí, že spokojení pracovníci jsou více produktivní a nebudou přemýšlet nad změnou pracovní náplně, či dokonce nad změnou podniku a tím je minimalizováno i absentérství.

23 % respondentů (tedy dvanáct lidí, z toho 8 žen a 4 muži) vybralo odpověď „*spíše ne*“ a v grafu se objevuje i odpověď, že práce dotyčných 5 vybraných zaměstnanců „*nenaplnuje a nebaví*“ (4 ženy, 1 muž).

Na otázku číslo 6 ohledně naplnění a spokojenosti s pracovní činností navazuje otázka číslo 7, která se ptá na to, proč daného zaměstnance práce baví, naplňuje či nebaví. Jedná se o otázku otevřenou.

Otázka č. 7 Proč tomu tak je?

Tato 7. otázka proč zaměstnance práce baví, nebaví, spíše ano, spíše ne je otevřená, proto se sešly různé odpovědi a to přesně 51, dle počtu odpovídajících jedinců. Veškeré odpovědi jsou seřazeny dle charakteru odpovědi viz Příloha č. 2 Odpovědi na otázku č. 7.

V sekci s odpověďmi *ano* u respondentů převládá názor, že práce je pro ně smysluplná, je založena na komunikaci, baví je, objevují nové informace a realizují se ve svém vystudovaném oboru. Takto se vyjádřilo 16 % respondentů (8 lidí, z toho 6 žen a 2 muži). Tyto odpovědi jsou pro firmu přínosem, od takto kladně vnímajících pracovníků lze očekávat, že povedou kolektiv k vyššímu výkonu, budou jim oporou a díky nim se dosáhne cíle dříve a efektivněji.

Odpověď *spíše ano* na otázku proč zaměstnance práce baví či nebaví, reprezentují důvody jako je možnost si organizovat práci sám, přátelský kolektiv, dobré vztahy s nadřízeným a vidina vlastního rozvoje a růstu.

V souhrnu lze odpovědi zaměstnanců firmy TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. *spíše ne* charakterizovat jako stereotypní a zbytečná práce bez přímo viditelných výsledků a docházka do práce je jen z důvodu, že zatím nebyla nalezena jiná, pro ně vhodnější, práce.

5 lidí označilo odpověď *ne* s odůvodněním, že jiná oddělení navzájem neví, jaká je pracovní náplň ostatních divizí. Zaměstnanci jsou nespokojeni s přetěžováním ze strany nadřízených, aniž by byli dostatečně ohodnoceni. Je to stresující, nezajímavá práce. Tento názor ve firmě převládá u zaměstnanců z 10 %.

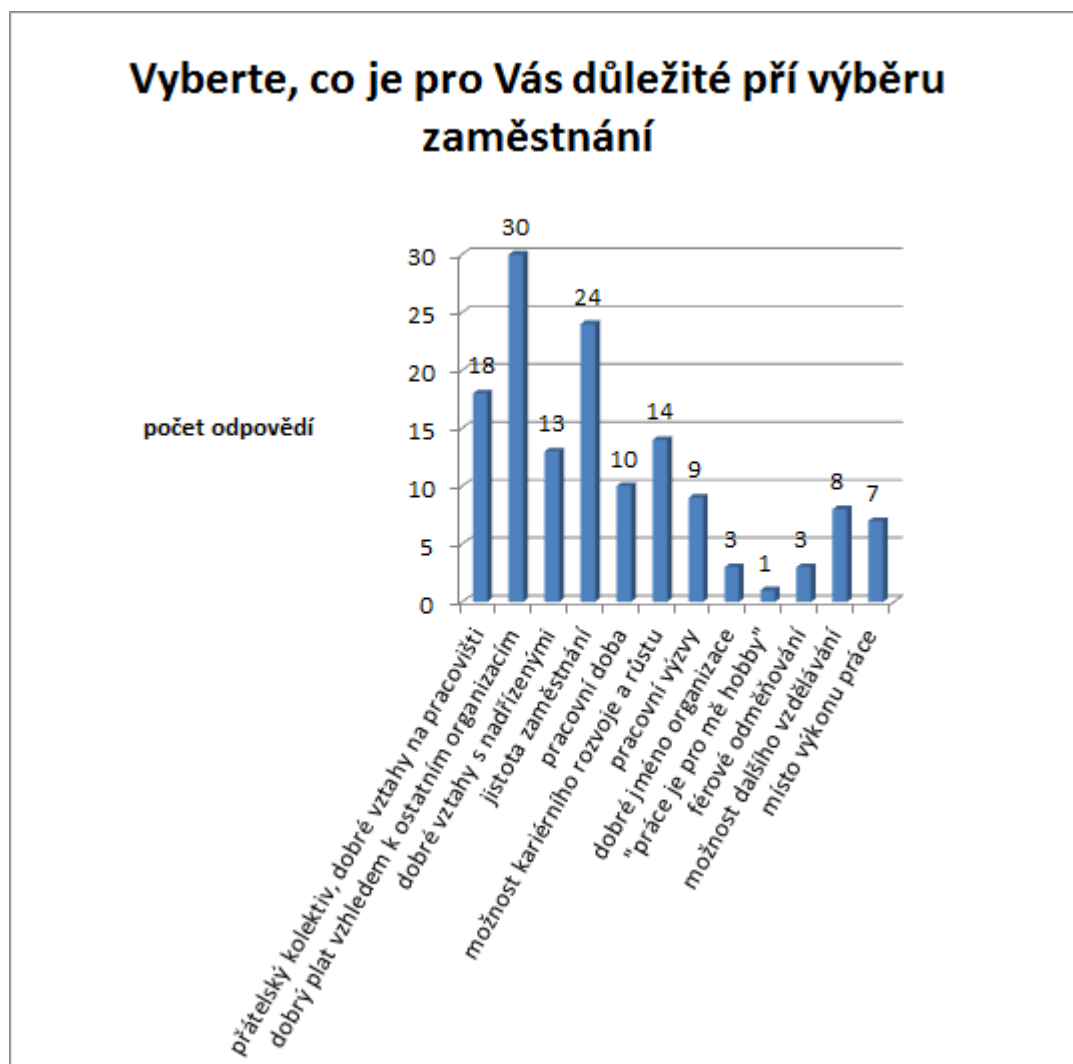
Vysoká spokojenost s prací ovlivňuje pracovní fluktuaci zaměstnanců, z toho vyplývá, že vyšší pracovní spokojenost zaměstnanců se rovná vyšší produktivitě, efektivnosti, nadšení a zaměstnanci jsou více motivováni ke splnění jasně stanovených pracovních výkonů (cílů). Z analýzy spokojenosti s pracovní náplní vyplývá, že zaměstnanci firmy TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. jsou se zaměstnáním spokojeni, kladné odpovědi činí 34 z 51 možných. Jde o pozitivní výsledek, je to jeden z několika základních nosných pilířů spokojenosti zaměstnanců a následně jejich motivace k práci. Je však možné, že jsou tyto názory ovlivněny celosvětovou hospodářskou krizí a s ní souvisejícím nežádoucím dopadem na zaměstnanost. Lidé si tudíž více váží pracovní příležitosti, jsou spokojeni s tím, že jsou vůbec zaměstnáni. V této situaci lidé snesou i horší pracovní podmínky než by byli schopni snést v době, kdy by nebyl problém se ucházet o zaměstnání u jiné firmy. Teď je jen na firmě, aby této situace nezneužívala.

Ve skupině, která je nespokojena s náplní práce, je procentuálně o polovinu více zaměstnanců se středním vzděláním než ve druhé skupině, která je spokojena, zde převažují zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním.

Poznání z analýzy této otázky by mělo být prospěšné pro firmu a ta by se měla zaměřit na osvětu v rámci firmy, různá oddělení by měla být více seznámena s činností jiných oddělení, vedoucí pracovníci by měli se svými podřízenými více a častěji probírat důležitost jejich práce. Společné u obou je komunikace, bez které nelze dostatečně motivovat zaměstnance.

Graf 4.2.8. Otázka č. 8 Vyberte, co je pro Vás důležité při výběru zaměstnání.

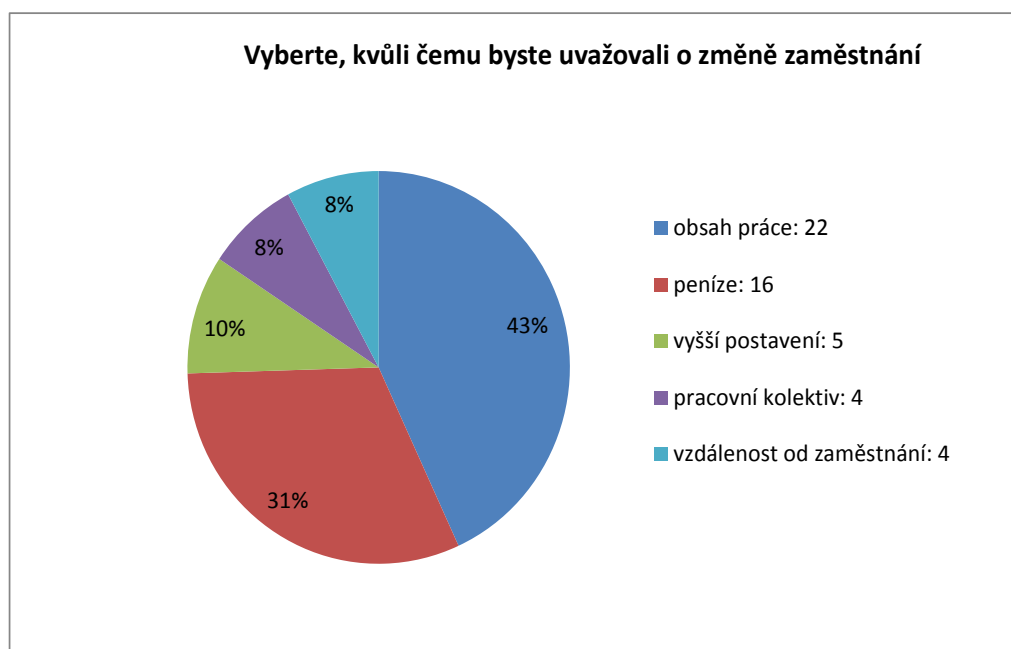
Otázka číslo 8 je typ, kde je možno vybrat alespoň jednu a maximálně tři možné odpovědi.



Zdroj: Vlastní zdroj

Graf 4.2.8. uvádí pořadí kritérií, která jsou pro zaměstnance firmy důležitá při výběru zaměstnání. Jak se ukázalo k nejvíce důležitým motivačním činitelům ve firmě TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. patří *dobrý plat vzhledem k ostatním organizacím*, tato odpověď získala 30 hlasů od respondentů. To je pro firmu dobrou reklamou, protože právě ona získala do svých řad zaměstnance, pro které je důležitá výše platu v porovnání s jinými organizacemi a nechali se u ní zaměstnat. Tento výsledek vypovídá o schopnosti společnosti ohodnotit své zaměstnance. Druhou důležitou podmínkou při výběru zaměstnání je *jistota zaměstnání*, takto odpovědělo 24 zaměstnanců, *přátelský kolektiv* získal 18 hlasů. Odpověď, že práci chce mít člověk zároveň i jako *koníček* označil jediný respondent. Tyto kritéria práce patří pro zaměstnance k největším motivátorům, díky nimž jsou schopni přispívat k žádoucím pracovním výkonům.

Graf 4.2.9. Otázka č. 9 Vyberte, kvůli čemu byste uvažovali o změně zaměstnání.

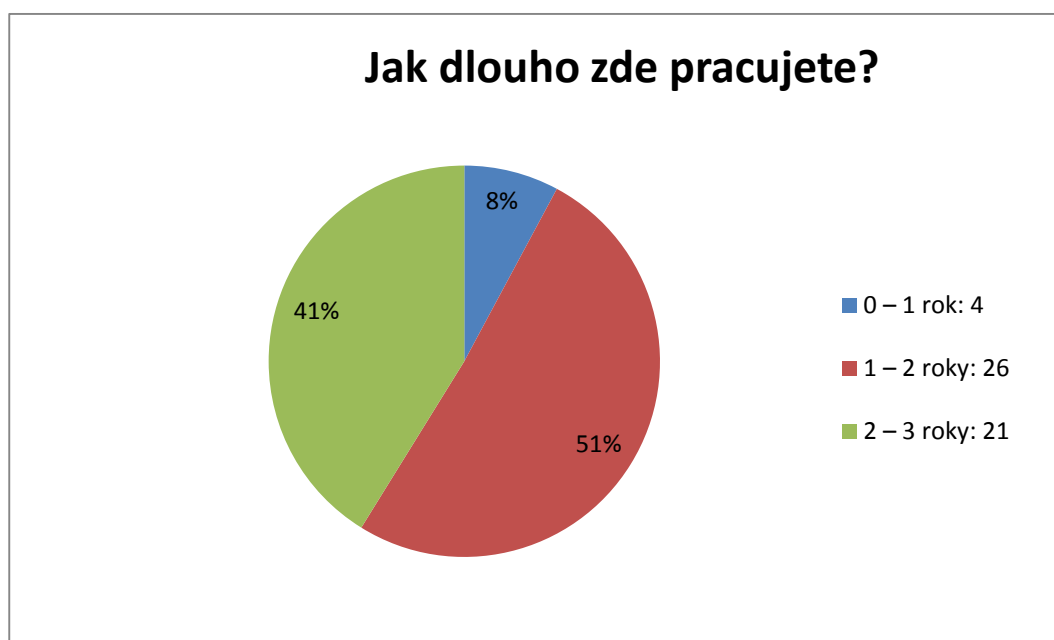


Zdroj: Vlastní zdroj

Graf 4.2.9. uvádí, že nejvíce by zaměstnanci společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. uvažovali o změně zaměstnání kvůli zaměření a *obsahu* pracovní činnosti, tuto odpověď označilo 43 % respondentů, tj. 22 lidí. Další často označovanou odpovědí je, že by práci změnili kvůli *penězům*, tedy vyššímu platu, takto odpovědělo 16 respondentů (31 %). Dalšími možnostmi na otázku: Vyberte, kvůli čemu byste uvažovali o změně zaměstnání? jsou *vyšší postavení* (tuto možnost označilo 5 lidí), *pracovní kolektiv* (4 lidé) a *vzdálenost zaměstnání* (shodně odpověděli 4 respondenti). Odpověď *jiné* nebyla využita žádným z dotazovaných.

Teoreticky se dalo předpokládat, že nejčastější odpovědí na dotazníkovou otázku č. 9 budou peníze. To se ale ve firmě TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. neukázalo jako pravdivý předpoklad. Dá se tedy usuzovat, že zaměstnanci v této firmě jsou spokojeni s výší platu za odvedenou práci a potřebují naplňovat další potřeby, jako je spokojenost s prací.

Graf 4.2.10. Otázka č. 10 *Jak dlouho zde pracujete?*



Zdroj: Vlastní zdroj

Z vyplněných dotazníků je patrné, že ve většině případů pracovníci ve společnosti pracují delší dobu než jeden rok, tedy v rozmezí *1 – 2 roky* pracuje nejvíce zaměstnanců, konkrétně 26 osob, což představuje 51 %.

Pod hranicí jednoho roku zde pracují 4 lidé a veškerý tento počet tvoří ženy, z toho 1 žena starší 36 let (= druhá věková skupina).

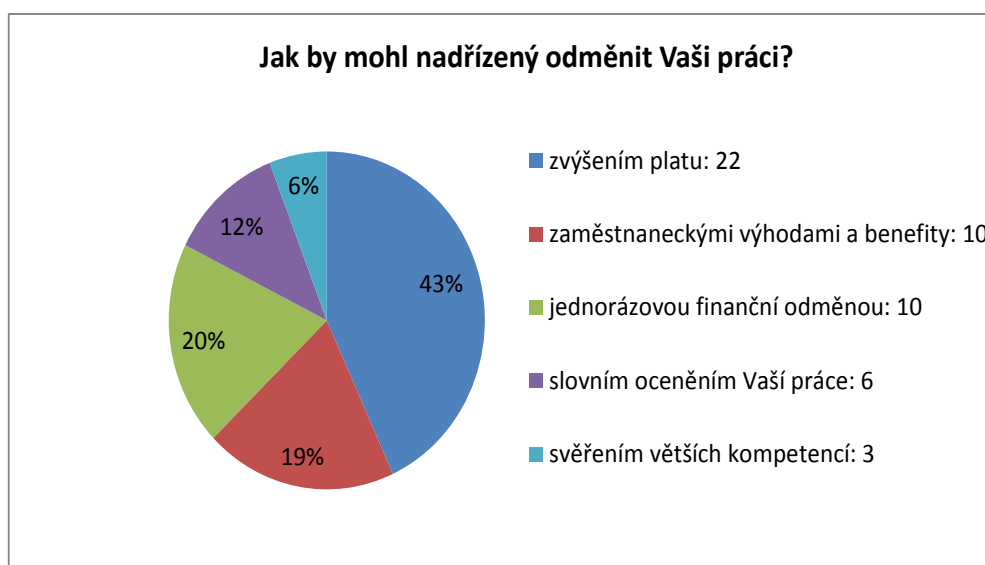
41 % (21 dotazovaných) odpovědělo, že je firma zaměstnává *2 – 3 roky*.

Další možnou variantu odpovědi na otázku číslo 10 „Jak dlouho zde pracujete?“ je odpověď „*3 a více let*“, tuto však neoznačil žádný z dotazovaných respondentů a není tudíž zobrazena v grafickém zpracování.

Z analýzy otázky, která směřuje ke zjištění délky trvání pracovního úvazku zaměstnanců v této konkrétní firmě, je možno usoudit, že je firma opravdu ovlivněna místem své pobočky, tj. že firma sídlí v Ostravě, kterou je možno označit za univerzitní město. Ostrava a její vysoké školy ročně „vypustí do světa“ přes šest tisíc absolventů odcházejících ze škol do pracovního procesu, tím výrazně roste podíl mladých lidí s vysokoškolským diplomem, kteří se snaží uplatnit na pracovním trhu a to i bez ohledu na svou kvalifikaci a vystudovaný obor.

To se však v průběhu let může měnit a dříve či později se chce absolvent věnovat oboru, díky kterému obdržel diplom a to nakonec způsobí fluktuaci v lepším případě do jiných oddělení v rámci firmy či do jiných různě zaměřených firem. Dalším vysvětlením, proč firma TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. nezaměstnává pracovníky delší dobu než 2 až 3 roky, může být také to, že se zaměstnanci ze 47 % domnívají, že ve firmě existuje nejistá možnost profesionálního i osobního rozvoje (viz grafické ztvárnění otázky č. 13).

Graf 4.2.11. Otázka č. 11 *Jak by mohl nadřízený odměnit Vaši práci?*



Zdroj: Vlastní zdroj

V otázce číslo 11 „Jak by mohl nadřízený odměnit Vaši práci?“ měli respondenti ohodnotit, čím by je mohl nadřízený nejvíce motivovat, aby se cítili potřební a odváděli kvalitnější práci. Z grafu 4.2.11. týkajícího se možností odměn nadřízeným je patrné, že zaměstnanci v této firmě přikládají nejvyšší váhu odměně ve formě peněz, ať už jde o stálé *zvýšení platu* (to odpovědělo 43 % zaměstnanců, tj. 22), či o *jednorázovou finanční odměnu* (tuto možnost označilo více než 20 %, tj. 10 respondentů) a *benefitům*. Benefity spolu se zaměstnaneckými výhodami si přeje 19 % zaměstnanců. Šest zaměstnanců označilo odpověď, že je motivuje *slovní ocenění* (pochvala) jejich práce nadřízeným. Pocit účasti ve firmě formou *svěřením větších kompetencí* motivuje tři zaměstnance, kteří se účastnili dotazníkového šetření.

V souhrnu lze říci, že finanční odměny motivují 63 % zaměstnanců, zbylých 37 % zaměstnanců jsou motivováni spíše nefinančními odměnami.

Jako odměnu zaměstnanci neberou *pravidelnou zpětnou vazbu* o názorech mezi vedením a zaměstnanci, tu neoznačil v dotazníkovém šetření žádný oslovený respondent a stejně tak nikdo nevyužil možnost napsat svůj názor ve formě vlastní odpovědi k dotazu ohledně odměny nadřazeným.

Pro srovnání je zde uvedeno platové ohodnocení firem v Moravskoslezském kraji, které jsou podobně zaměřeny a jejich hlavní oblast podnikání spočívá v personální, poradenské, vzdělávací a konzultační činnosti. Společně s firmou TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. se jedná o společnosti Grafton Recruitment s.r.o. a MANPOWER, spol. s r.o. Informace dále uvedené byly zjištěny na internetových stránkách dané společnosti.

Společnost Grafton Recruitment s.r.o. je světově uznávaným poskytovatelem personálních služeb, zaměřuje se na zprostředkování práce, poradenskou činnost. Je to agentura s širokou působností. Zprostředkovává stálá zaměstnání, dočasné úvazky, brigády i práci v zahraničí. MANPOWER, spol. s r.o. je jedna z předních světových společností v oblasti poskytování personálních a poradenských služeb. Jejím cílem je nalezení a výběr zaměstnanců pro své klienty na hlavní pracovní úvazek a to na dobu určitou či neurčitou, zprostředkovává školení, outplacement a outsourcing. Popis činností společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. je obsažen v kapitole 3.1. Popis organizace.

Tabulka 4.2.11. Platové srovnání společností zaměřených na personalistiku, poradenství, vzdělávání a konzultační činnost v Moravskoslezském kraji

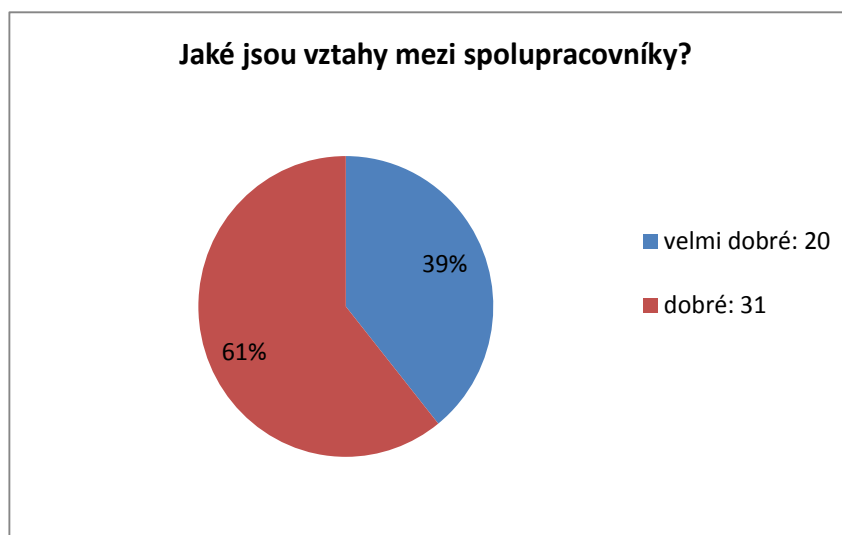
Sledovaná společnost	Výše průměrného výdělku
Grafton Recruitment s.r.o.	17 000 – 20 000 Kč
MANPOWER, spol. s r.o.	od 15 000 Kč
TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.	20 000 Kč a více

Zdroj: Vlastní zpracování

U uvedených platů je nutno brát zřetel na jednotlivé pracovní pozice. Uvedená platová rozmezí jsou průměrná a jsou uvedena v hrubé sazbě. Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. má v průměru o 20 % vyšší mzdy. Výsledek analýzy dotazníkové otázky č. 8 (Vyberte, co je pro Vás důležité při výběru zaměstnání) koresponduje s výší mezd

zobrazených v tabulce 4.2.11., tzn. že zaměstnanci firmy nejčastěji označili odpověď „dobrý plat vzhledem k ostatním organizacím“ a z toho vyplývá, že firma je schopna své zaměstnance ohodnotit lépe v porovnání s ostatními organizacemi. Z otázky č. 9 je také patrné, že stávající zaměstnanci by uvažovali o změně jen z důvodu obsahu práce (43 %) a z toho lze vyvodit, že jsou s výší platu spokojeni.

Graf 4.2.12. Otázka č. 12 Jaké jsou vztahy mezi spolupracovníky?



Zdroj: Vlastní zdroj

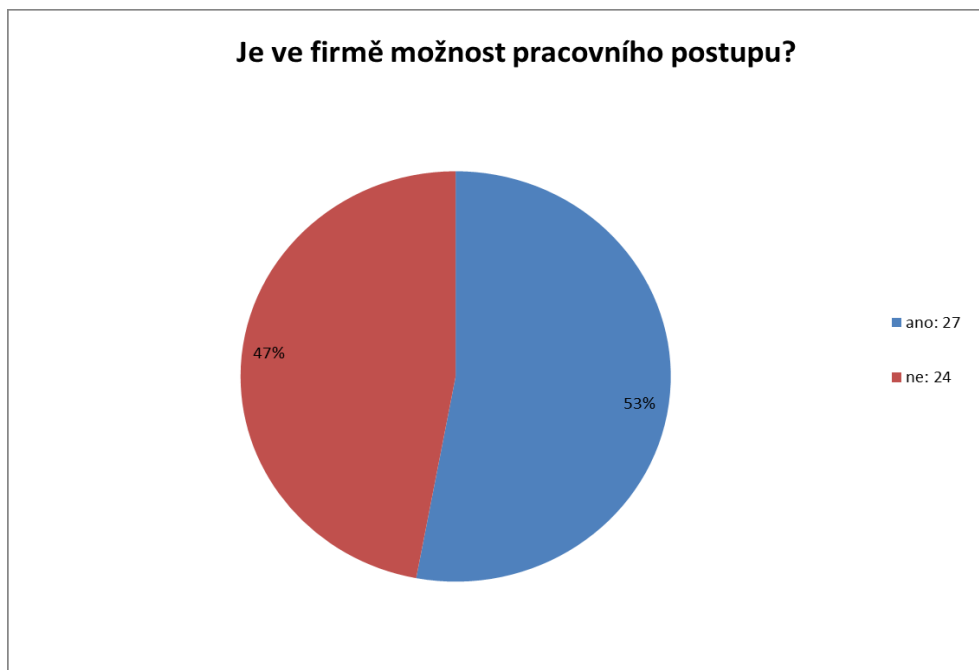
Graf 4.2.12. ukazuje, jak dotazovaní odpověděli na otázku, která se týká vztahů na pracovišti mezi spolupracovníky. Dotazovaní se shodli, že pracovní vztahy jsou mezi spolupracovníky v průměru na dobré úrovni. *Dobré* vztahy na pracovišti označilo třicet jedna zaměstnanců, dvacet respondentů odpovědělo na tuto otázku možností, že na pracovišti existují *velmi dobré* vztahy. V souhrnu tedy veškeré přichozí odpovědi byly kladné. V podniku existují týmy a tím pádem týmová práce a z dotazování vyplývá, že členové týmů berou vztahy na pracovišti jako dobré až velmi dobře.

Nikdo z dotazovaných neoznačil v otázce číslo 12 další možnosti odpovědi, a to, že by vztahy mezi spolupracovníky bral jako vyložené *špatné* či *spíše špatné*.

Tyto výsledky nasvědčují, že na pracovišti panují kladné vztahy mezi pracovníky a to má za následek pozitivní pracovní náladu, která se projeví na pozitivních pracovních výsledcích. Dobré interpersonální vztahy na pracovišti mohou být jedním z mnoha faktorů, které stabilizují a motivují zaměstnance k požadovanému výkonu. V takovémto přátelském

prostředí se dá předpokládat, že se podřízení častěji a bez obav, v případě nutnosti, obrátí na nadřízeného.

Graf 4.2.13. Otázka č. 13 *Je ve firmě možnost pracovního postupu?*



Zdroj: Vlastní zdroj

V rámci této analýzy je zkoumáno, jestli podnik vytváří vhodné podmínky pro možnost pracovního postupu, zvyšování dovedností a kvalifikace zaměstnanců v rámci firmy. V otázce číslo 13 odpovědělo na otázku možnosti pracovního postupu 27 zaměstnanců kladně a 24 záporně. Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjištěno, že kladně odpovědělo 19 žen a 8 mužů. Odpověď ne zvolilo 16 žen a 8 mužů.

4.3. SWOT analýza

Na základě výsledků dotazníkového šetření a konzultací s personálním ředitelem z důvodu zachování objektivity průzkumu došlo k posouzení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení firmy v rámci motivace v podniku. Byla tedy provedena analýza SWOT.

Její název je odvozen od prvních písmen anglických výrazů, a to:

Strengths	silné stránky
Weaknesses	slabé stránky
Opportunities	příležitosti
Threats	hrozby

Smyslem externí a interní analýzy, tzv. strategické analýzy, je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné a slabé stránky podniku. Analýza SWOT je jednoduše použitelný nástroj pro rychlé zpracování přehledu o strategické situaci podniku. Je východiskem pro formulaci strategie.

Tabulka 4.3. SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • přátelský pracovní kolektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • nemožnost pracovního růstu
<ul style="list-style-type: none"> • komunikace s nadřízeným 	<ul style="list-style-type: none"> • přetěžování podřízených
<ul style="list-style-type: none"> • mladý kolektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečně informovaní zaměstnanci
<ul style="list-style-type: none"> • výše mzdy 	<ul style="list-style-type: none"> • obtížná komunikace mezi útvary
<ul style="list-style-type: none"> • esf fondy 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká fluktuace zaměstnanců
<ul style="list-style-type: none"> • reinvestice zisku 	
<ul style="list-style-type: none"> • přítomnost ředitele ve firmě 	
<ul style="list-style-type: none"> • samostatnost, zodpovědnost zaměstnanců 	
<ul style="list-style-type: none"> • flexibilní, dynamický kolektiv 	
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • multikulturní pracovní prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • hospodářská krize
<ul style="list-style-type: none"> • růst společnosti na zahraniční trhy 	<ul style="list-style-type: none"> • nástup konkurence
	<ul style="list-style-type: none"> • změna legislativy

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.1. Silné stránky společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.

Dle vypovídací schopnosti odpovědí na otázku č. 12 z dotazníkového šetření je za silnou stránku považován *přátelský pracovní kolektiv*, 100 % respondentů se shodlo, že vztahy mezi spolupracovníky jsou dobré až velmi dobré. Z tohoto přátelského prostředí vyplývá další silná stránka, kterou je možnost se bez obav v případě nutnosti *obrátit na svého nadřízeného* s možnými připomínkami, dotazy či návrhy k činnosti.

Ve firmě je zaměstnáváno 88 % lidí ve věku 18 – 35 let, tedy *mladý kolektiv*, ti mohou do firmy zavést kreativní myšlenky, nové nápady, inovativní řešení problémů a jsou nezatíženi špatnými návyky z předchozích zaměstnání.

Mezi silné stránky z pohledu motivace pracovníků je možno zařadit i kladně vnímanou *výši mzdy* mezi zaměstnanci společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. To vyplynulo z odpovědi otázky číslo 8.

Do výhod a tedy i do silné stránky firmy patří poskytování vzdělávacích *kurzů financované z evropských projektů*. Společnost TEMPO participuje na projektech mezinárodních evropských programů, na programech Phare a projektech financované z programů ESF a ERDF.

Firma si uvědomuje i nutnost investic do nových projektů a tuto cestu realizuje formou *reinvestice zisku*.

Zaměstnanci jsou vedeni k *samostatnosti a zodpovědnosti*, tím se vedoucí může věnovat plně svým povinnostem a kontrole a jen v případě dotazu podřízeného se podílí na činnosti. Zaměstnanci jsou přímo zapojeni do pracovní činnosti, jsou obeznámeni s veškerými postupy a procesy, dále s možnostmi sankcí při nesplnění úkolů, případně při nižší kvalitě. Při náhlé změně je tento kolektiv schopen ihned reagovat, tým je tedy *flexibilní* a tím pádem vzniká *dynamický kolektiv*. Tyto vlastnosti je možno brát jako konkurenční výhodu společnosti.

Nelze opomenout i fakt, že ředitel společnosti je ve firmě k *zastižení každý den*.

4.3.2. Slabé stránky společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.

Mezi slabé stránky společnosti z pohledu motivace zaměstnanců je možno zařadit *nízkou možnost pracovního růstu zaměstnance* ve firmě (viz otázka č. 13).

Dále *přetěžování podřízených* ze strany nadřízených, což může mít za následek nekvalitně odvedenou práci.

Nedostatečně informovaní pracovníci jsou také slabinou společnosti, ve firmě existuje malé množství zdrojů, které vedou k informovanosti všech zaměstnanců.

Ve sledované společnosti nastává *obtížná koordinace mezi útvary*. Komunikační kanály nefungují. Po konkrétním rozhodnutí je potřeba tuto informaci sdělit každému vedoucímu

různých oddělení, pokud je nějaký opomenut, může nastat komunikační šum. Výsledná komunikace probíhá jen prostřednictvím nejvyššího vedení.

Mezi slabé stránky společnosti je možno zařadit *vysokou fluktuaci zaměstnanců* z důvodu získání praxe během studia a po ukončení vysoké školy a také vysokou pravděpodobnost *plánování rodičovství svých zaměstnanců* a s tím související rodičovská dovolená a přijímání a zaučování nových pracovníků, jelikož firma zaměstnává velké procento mladých.

4.3.3. Příležitosti společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.

Příležitostí pro společnost je *multikulturní pracovní prostředí*. Jsou zde zaměstnanci z různých zemí jako Poláci a Slováci a díky tomu je snazší kariérní *růst společnosti na zahraniční trhy*. Firma již pronikla na trh Slovenska, Chorvatska a Polska. Dalším plánem je své služby rozšířit do Ruska a Ukrajiny. Tím dojde k zajištění, udržení a případně ke zvýšení zaměstnanosti.

4.3.4. Ohrožení společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.

Hrozbou je pro firmu trvající *hospodářská krize*, která může ovlivnit příliv finančních prostředků z evropských sociálních fondů, díky kterým je realizována podstatná část vzdělávacích kurzů. Při celosvětově se zhoršující finanční situaci se mohou odklonit i potencionální zájemci (klienti) o služby společnosti. Tím by došlo k omezení služeb a následně k propouštění.

Další hrozbou je možný *nástup konkurence* na trh v oboru s personálním a vzdělávacím zaměřením. Tím by firma musela investovat do nových pracovníků, kteří by museli na trhu najít další mezeru a vymyslet další službu, díky které by firma opět zaujala přední příčky a díky které by se společnost mohla na trhu prezentovat.

Při *změně legislativy* musí společnost také ihned reagovat. Bez platných dokumentů a znalosti nové administrativy nemá možnost například čerpat dotace a plnit povinnosti dané českou legislativou.

5. Návrhy a doporučení

V této části diplomové práce na základě výsledků dotazníkového šetření a provedené SWOT analýzy jsou vedení podniku navržena doporučení, která by mohla mít pozitivní vliv na stávající situaci motivace zaměstnanců.

Společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. je doporučeno, aby využila systém zvaný *Cafeteria* (systém zaměstnaneckých benefitů). Jde o nepeněžní odměňování zaměstnanců formou poukázek, kde si jednotlivý zaměstnanec poukaz může vyměnit za to, co si konkrétně přeje. Tento systém se dá přirovnat k bonusovým programům, které nabízejí bankovní instituce. Zaměstnanec po splnění daného úkolu dostane k dispozici určitý počet bodů a tyto body si smění za určitý benefiční produkt. To přispěje k vyšší spokojenosti k práci, i k zaměstnavateli, k úspěšné firemní kultuře a motivace k práci tak bude účinnější. Samozřejmostí je, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit k zařazeným benefitům a dát návrhy, o které výhody projevují zájem a které se mají zařadit do systému odměňování. Zaměstnavatel vhodným systémem může podpořit další výhodu jakou je konkurenceschopnost na trhu práce. Hlavním smyslem systému *Cafeteria* je odstranění či snížení, pro firmu TEMPO nejrizikovějšího, ohrožení a tím je fluktuace zaměstnanců, která s sebou nese dodatečné náklady spojené s výběrem, náborem a zaučením nových pracovníků. Firmě se tím povede alespoň částečně vymazat společenské, věkové, sociální a zájmové rozdíly a zaměstnanec bude uspokojen pocitem vlastní volby. Systém je možno chápat i jako vhodně provedenou investici do zaměstnaneckých benefitů oproti zvyšování mzdy. Díky tomuto systému by ve finální fázi získali jak zaměstnanci, tak firma samotná. Systém *Cafeteria* lze svěřit externí společnosti a tímto firmě odpadá správa a vysoká administrativní náročnost o benefity v rámci společnosti.

Pro poskytnutí služeb *Cafeteria* systému je navržena firma ABSOLUT-IN s.r.o. Její výhodou je, že umožňuje on-line správu benefitů, tedy administrativní nenáročnost a mimo jiné se dá průběžně zjišťovat stav využití benefitů. V současné době firma poskytuje benefity jako je výhodnější poskytování firemních služeb, vzdělávacích kurzů a školení, příspěvek na stravování, služební automobily i k soukromým účelům, služební mobilní telefony, notebooky, občerstvení na pracovišti, slevy zaměstnancům při soukromé dovolené na ubytování ve vybraných hotelech a další. Do společnosti TEMPO se nejvíce hodí zavést v rámci nového systému benefity ve formě příspěvků na sport, kulturu, cestování a příspěvky

na penzijní připojištění a nadstandardní zdravotní péči v hodnotě v průměru čtyř tisíc korun ročně na zaměstnance. Výše hodnoty se bude odvíjet od profesního postu, dle délky odpracovaných let a nejdůležitějším aspektem je finanční situace společnosti.

Pro firmu TEMPO, kde pracuje 61 zaměstnanců, představuje zavedení Cafeteria systému roční náklady ve výši 244 000 Kč (61 . 4 000 Kč). Firma by platila jen za skutečně využitě benefity zaměstnanci, tzn. že částka 244 000 Kč je jen orientační a je možné počítat s nižší sumou. Je tu i možnost množstevních slev, což by tuto částku opět ponížilo. Pro společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. by bylo výhodné, kdyby se nevybrané benefity nepřeváděly do dalšího roku.

Personální ředitelce byl tento návrh sdělen s příslibem, že tuto oblast prokonzultuje s vedením na nejbližší poradě. Je tedy už jen na vedení podniku, aby prodiskutovalo a zvážilo možnosti, které jim tento systém přinese.

Firma má v rámci prvního návrhu *zapojit zaměstnance do vývoje motivačního systému*. Zaměstnanci tak budou mít možnost se podílet na jeho vzniku a realizaci a v tomto případě je pravděpodobné, že motivační systém Cafeteria budou i více využívat.

47 % oslovených respondentů necítí možnost pracovního postupu ve společnosti, to je vysoké procento a společnost by se tímto problémem měla zabývat a snažit se povědomí zaměstnanců ovlivnit ke svému prospěchu. Tomu přispěje *vytvoření programu kariérního růstu*, kde budou jasně stanoveny podmínky pro postup v rámci firmy a následně je nutná diskuze o všech aspektech týkajících se profesního růstu v dané společnosti.

Příkladem z velkého množství názorů na oblast spokojenosti s prací (viz příloha č. 2) je názor, že pracovníci ostatních oddělení nejsou obeznámeni s pracovní náplní dalších oddělení a že se zaměstnanec cítí být vystavován neúměrnému tlaku. Tomuto negativně vnímanému pracovnímu prostředí by mohly předejít *pochůzky v rámci celé společnosti*, kde by byl každý zaměstnanec detailněji seznámen se souvisejícími činnostmi daného oddělení. To by mělo vyřešit dosavadní vnímání zaměstnanců a jejich názory, že přímo nevidí výsledky práce a že se jim práce zdá zbytečná. Zaměstnanci by těmito pochůzkami získali k dispozici veškeré informace, které se týkají jejich práce a zakázek společnosti.

K tomuto patří i doporučení *vytvořit zdroje informací*, kde je možno se dozvědět podnikové plány různého charakteru, jako jsou nástěnky, firemní oběžníky, sezení s nadřízenými, kde se pracovník seznámí s podnikovými plány na měsíc, čtvrtletí či delší časové období.

Dalším návrhem je zavést *kroužky kvality*. Což představuje vytvoření skupin s menším počtem členů s výbornými pracovními výsledky ze stejného oddělení a ti se zaměří na zlepšování kvality služeb se souhlasem vedení. Předmětem kroužku kvality je seznámení se s návrhem konkrétního člena a jeho prokonzultování se zbytkem skupiny. S veškerými informacemi jsou zaměstnanci schopni lépe ovlivnit kvalitu poskytovaných služeb. Pomocí kroužků se zvyšuje motivace, pocit sounáležitosti s organizací a pracovní výkon jednotlivých angažovaných pracovníků, slouží k seberealizaci svých členů.

Shrnutí návrhů a doporučení v souvislosti se zlepšením stávajícího motivačního systému ve společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.:

- zavedení Cafeteria systému,
- zapojení zaměstnanců do vývoje motivačního systému,
- vytvoření programu kariérního růstu,
- seznámení zaměstnanců s jednotlivými odděleními společnosti,
- vytvořit zdroje informací (nástěnky, oběžníky, informativní schůzky s nadřízenými),
- kroužky kvality.

6. Závěr

Cílem diplomové práce s názvem „Hodnocení motivačního systému podniku“ bylo zjistit stav motivačního systému podniku, provést jeho zhodnocení a případně navrhnout jednotlivá doporučení, která by vedla ke zlepšení jeho současného stavu a tím pádem k jeho nápravě. Celá práce byla zpracovávána ve firmě TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. sídlící v Ostravě, jejím předmětem činnosti je poskytování personálních, vzdělávacích a konzultačních služeb. Ke konečnému zjištění přispělo dotazníkové šetření a analýza slabých a silných stránek a příležitostí a ohrožení sledovaného podniku.

V první části jsou popsána teoretická východiska motivace a dále s motivací související pojmy, způsoby, přístupy a metody jejího zkoumání. Zpracování této části proběhlo na základě studia odborné doporučené literatury.

Další část diplomové práce tvoří popis konkrétní společnosti, její historie, poslání a vize.

V kapitole s názvem „Analýza současného stavu motivačního systému“ je možno se seznámit s odpověďmi v sestaveném dotazníku a také se SWOT analýzou. Informace zde obsažené jsem čerpala z internetových stránek společnosti a z konzultací s personální ředitelkou. Odpovědi a výsledky analýzy daly základ pro vytvoření návrhu a doporučení pro společnost.

Za přínos diplomové práce беру fakt, že podnik má možnost se seznámit s názory a postoji pracovníků společnosti na současný motivační systém v podniku, které byly zjištěny formou anonymního dotazníku. Vedení se nyní může rozhodnout, jak s navrženými doporučeními naloží, zda je zařadí do podnikové praxe komplexně, či použije pouze vybraná doporučení a tím odstraní zjištěné nedostatky a zvýší spokojenost svých pracovníků prostřednictvím úpravy motivačního systému.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 987-80-7261-169-0.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [4] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [5] DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Přel. J. Loudin. Praha: LINDE, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [6] DONNELLY, James H. jr.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [8] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka; BLÁHA, Jiří; BABICOVÁ, Jana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [9] KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [10] KOONTZ, Herold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Přel. V. Dolanský. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [12] KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
- [13] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [14] PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [15] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [16] PLAMÍNEK, Jiří . *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [17] PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- [18] STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W.; BIGLEY, Gregory A. *Motivation and Leadership at Work*. 6th edit. New York: McGraw-Hill, 1996. 766 p. ISBN 0-07-114730-6.
- [19] SVOBODOVÁ, Hana; MYNÁŘOVÁ, Lenka; KAČER, Robert. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 1994. 57 s. ISBN 80-7078-226-9.
- [20] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [21] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam internetových zdrojů

[1] Dotazníková služba ze dne 25. března 2012 [online]. [25. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.vyplnto.cz>.

[2] TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. ze dne 31. července 2012 [online]. [31.7.2011]. Dostupné z: <http://www.tempoc.cz>.

[3] Grafton Recruitment s.r.o. ze dne 19. dubna 2012 [online]. [19.4.2012]. Dostupné z: <http://www.grafton.cz>.

[4] MANPOWER, spol. s r.o. ze dne 19. dubna 2012 [online]. [19.4.2012]. Dostupné z: <http://www.manpower.cz>.

[5] ABSOLUT-IN s.r.o. inteligentní poradenství ze dne 23. dubna 2012 [online]. [23.4.2012]. Dostupné z: <http://www.absolutin.cz>.

Seznam zkratek

ap. – a podobně

apod. – a podobně

a. s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

č. - číslo

ČR – Česká republika

ERDF – evropský fond regionálního rozvoje

ESF – evropský sociální fond

EU – evropská unie

Ing. - inženýr

např. – například

obr. - obrázek

PC – počítačových

s. - strana

tj. – to je

tzv. – tak zvanými

Seznam tabulek

Tab. 4.2.11. Platové srovnání společností zaměřených na personalistiku, poradenství,
vzdělávání a konzultační činnost v Moravskoslezském kraji

Tab. 4.3. SWOT analýza

Seznam grafů

Graf 4.2.1. Pohlaví

Graf 4.2.2. Věk

Graf 4.2.3. Vzdělání

Graf 4.2.4. Jakou pozici ve firmě zastáváte?

Graf 4.2.5. Ohodnoťte následující hodnoty dle důležitosti.

Graf 4.2.6. Práce mně baví a naplňuje ...

Graf 4.2.8. Vyberte, co je pro Vás důležité při výběru zaměstnání.

Graf 4.2.9. Vyberte, kvůli čemu byste uvažovali o změně zaměstnání.

Graf 4.2.10. Jak dlouho zde pracujete?

Graf 4.2.11. Jak by mohl nadřízený odměnit Vaši práci?

Graf 4.2.12. Jaké jsou vztahy mezi spolupracovníky?

Graf 4.2.13. Je ve firmě možnost pracovního postupu?

Seznam obrázků

Obr. 2.1.4. Proces motivace

Obr. 2.2.1. Pyramida dle A. Maslowa

Obr. 2.2.2. Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

Bc. Jana Blinkalová

Seznam příloh

Příloha č. 1	Dotazník
Příloha č. 2	Odpovědi na otázku č. 7
Příloha č. 3	Fotografie společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.

Příloha č. 1 Dotazník

Co lidi ve firmě motivuje

Cílem je zjistit, zda se zaměstnanci cítí být motivováni a co je v práci motivuje.

Vážený respondente, jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava, obor Ekonomika podniku. Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku.

Veškeré Vámi uvedené údaje jsou zcela anonymní a slouží pouze k účelům diplomové práce.

Správné odpovědi zakroužkujte či zatrhněte křížkem, popřípadě vepište odpověď slovy na uvedený řádek. Pokud není uvedeno jinak, označte pouze jednu odpověď.

Děkuji Vám za ochotu a čas strávený při vyplňování dotazníku.

Bc. Jana Blinkalová

Odpovědi respondentů

1. Pohlaví (povinná, seznam - právě jedna)

žena

muž

2. Věk (povinná, seznam - právě jedna)

18 – 35 let

36 – 55 let

56 a více let

3. Vzdělání (povinná, seznam - právě jedna)

středoškolské

vyšší odborné

vysokoškolské

4. Na jakém oddělení ve firmě pracujete? (povinná, seznam - právě jedna)

asistent/ka ředitele společnosti

obchodník

divize projekty

vedení divize vzdělávání

nákup

ekonomické oddělení

marketingové oddělení

realizace

asociace

speciální realizace

tým lektorů

hotely

informační technologie

obchodní konzultanti vzdělávání

projektový management

projektový tým

nabídky

provoz

recepce školícího střediska

agenturko

EU

mezinárodní pilíř divize EU

PA – ekonomické oddělení

PA – mzdové oddělení

PA

Ostatní

5. Ohodnoťte následující hodnoty dle důležitosti

(1 nejméně důležité, 5 nejvíce důležité) (povinná otázka)

Zvolte prosím u každé odpovědi nějaké (jedinečné) pořadí:

rodina

finanční zajištění

dobré vztahy s lidmi

kariéra

osobní postavení

6. Práce mne baví a naplňuje... (povinná, seznam - právě jedna)

spíše ano

ano

spíše ne

ne

7. Proč tomu tak je? (povinná - otevřená otázka)

8. Vyberte, co je pro Vás důležité při výběru zaměstnání. (max. 3)

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 3 možnosti.

přátelský kolektiv, dobré vztahy na pracovišti

dobrá plat vzhledem k ostatním organizacím

dobré vztahy s nadřízenými

jistota zaměstnání

pracovní doba

možnost kariérního rozvoje a růstu

pracovní výzvy

dobré jméno organizace

"práce je pro mě hobby"

férové odměňování

možnost dalšího vzdělávání

místo výkonu práce

9. Vyberte, kvůli čemu byste uvažovali o změně zaměstnání.

(povinná, seznam - právě jedna)

peníze

obsah práce

pracovní kolektiv

vyšší postavení

vzdálenost zaměstnání

jiné

10. Jak dlouho zde pracujete? (povinná, seznam - právě jedna)

0 – 1 rok

1 – 2 roky

2 – 3 roky

3 a více let

11. Jak by mohl nadřízený odměnit Vaši práci? (povinná, seznam - právě jedna)

zvýšením platu

zaměstnaneckými výhodami a benefity

svěřením větších kompetencí

jednorázovou finanční odměnou

slovním oceněním Vaší práce

pravidelnou zpětnou vazbou

doplňte

12. Jaké jsou vztahy mezi spolupracovníky? (povinná, seznam - právě jedna)

velmi dobré

dobré

spíše špatné

špatné

13. Je ve firmě možnost pracovního postupu? (povinná - otevřená otázka)

Příloha č. 2 Odpovědi na otázku č. 7

Důvod kladné odpovědi – ano

Vidím smysl v mé práci.

Ráda chodím do práce.

Nevím, prostě mě baví.

Vzděláváním lidí můžeme změnit společnost.

Pracuji v oboru, který jsem studovala.

Zajímavá zkušenost ohledně esf fondů.

Komunikuji denně s lidmi a to mám ráda.

Má práce spočívá v komunikaci s lidmi a to mě naplňuje.

Důvod kladné odpovědi – spíše ano

Práci si plánuji sám.

Jsou tu dobří lidé okolo.

Vidím tu možnost osobního růstu.

Flexibilní pracovní doba.

Ráda pracuji s lidmi.

Dobrý kolektiv.

Každý den poznávám nové věci.

Ráda komunikuji s lidmi a organizuji.

Musí mě bavit, abych měla ráno důvod vstát a jít do práce.

Vidím smysl v mé práci.

Je to oblast, která mě zajímá.

Myslím, že mám k této práci předpoklady.

Jsou tu lidé, kteří mi při práci pomáhají.

Učím se novým věcem.

Spíše ano, protože vždy se dá něco zlepšit.

Práci si organizuji skoro sama.

Je tu flexibilní pracovní doba.

Dělám to, co umím.

Je to kvůli pracovnímu kolektivu.

Nejsem tu moc dlouho, tak se zatím pořád učím a objevuji nové věci.

Neustálý rozvoj a růst, různorodost, dobrý tým.

V práci se realizuji a získávám nové znalosti.
Možnost růstu – jak kariérního, tak vědomostního.
Baví mě organizační práce, dobrý šéf a dobrý kolektiv.
Práce tady je jen doplňková činnost, pracuji i jinde.
Jsem neustále v pohybu a v kontaktu s lidmi.

Důvod záporné odpovědi – spíše ne

Nevidím přímo výsledky mé práce.
Má práce záleží na práci mnoha lidí, jsem na nich závislý.
Ohodnocení mé práce není optimální.
Z poloviny mi práce přijde zbytečná.
Není řádně ohodnocena.
Tuto práci беру jen jako přestupní stanici.
Příliš mnoho administrativy.
Stereotyp.
Chci získat praxi během studia, kterou si můžu napsat do životopisu.
Bavila by mě kreativnější práce.
Práce je nezajímavá, ale kolektiv je dobrý.
Nedostatečně včasné ohodnocení.

Důvod záporné odpovědi – ne

Nadřazení jiných oddělení netuší, jakou práci vykonávám. Jsem vystavována neúměrnému tlaku.
Není to to, co bych chtěl dělat. Jsem tu jen dokud studuji.
Je to práce ve stresu, která není dostatečně ohodnocena.
Práce mi přijde zbytečná.
Přijde mi zbytečná.

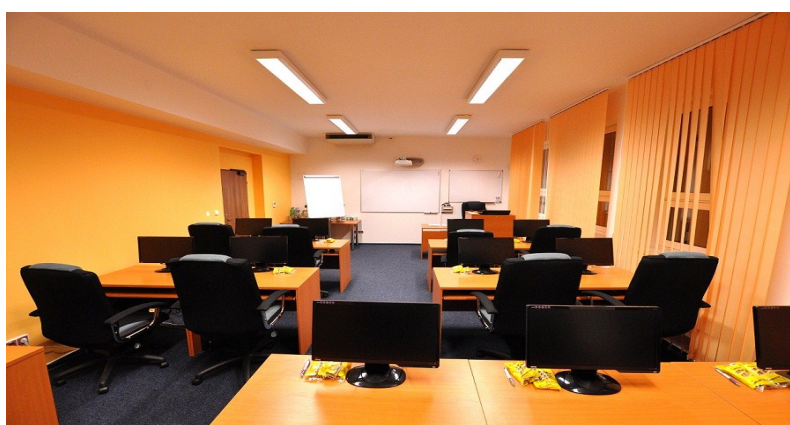
Příloha č. 3

Fotografie společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.

Hlavní budova ostravské pobočky



PC učebna, učebna



Zdroj: Internetové stránky společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. (2012)